

GROUPE KEOLIS

RAPPORT
FINANCIER
2021



KEOLIS

Sommaire



PRÉSENTATION DU GROUPE 3



RAPPORT DE GESTION 21

- 1.1 Rapport de gestion de la Présidente du Directoire sur les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021 22
- 1.2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 30
- 1.3 Déclaration de Performance Extra-Financière 35



ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021 95

- 2.1 États financiers consolidés 96
- 2.2 Notes annexes aux états financiers consolidés 102
- 2.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 161

COMPTES ANNUELS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021 165

- 3.1 États financiers 166
- 3.2 Annexe 170
- 3.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 184

GRUPE KEOLIS S.A.S.
Société par Actions Simplifiée au capital de 237 888 901,80 €
Siège social : 20-22 rue Le Peletier, 75009 Paris
494 321 276 RCS PARIS

Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 12 avril 2022

GROUPE KEOLIS S.A.S. RAPPORT FINANCIER 2021



300
AOM partenaires

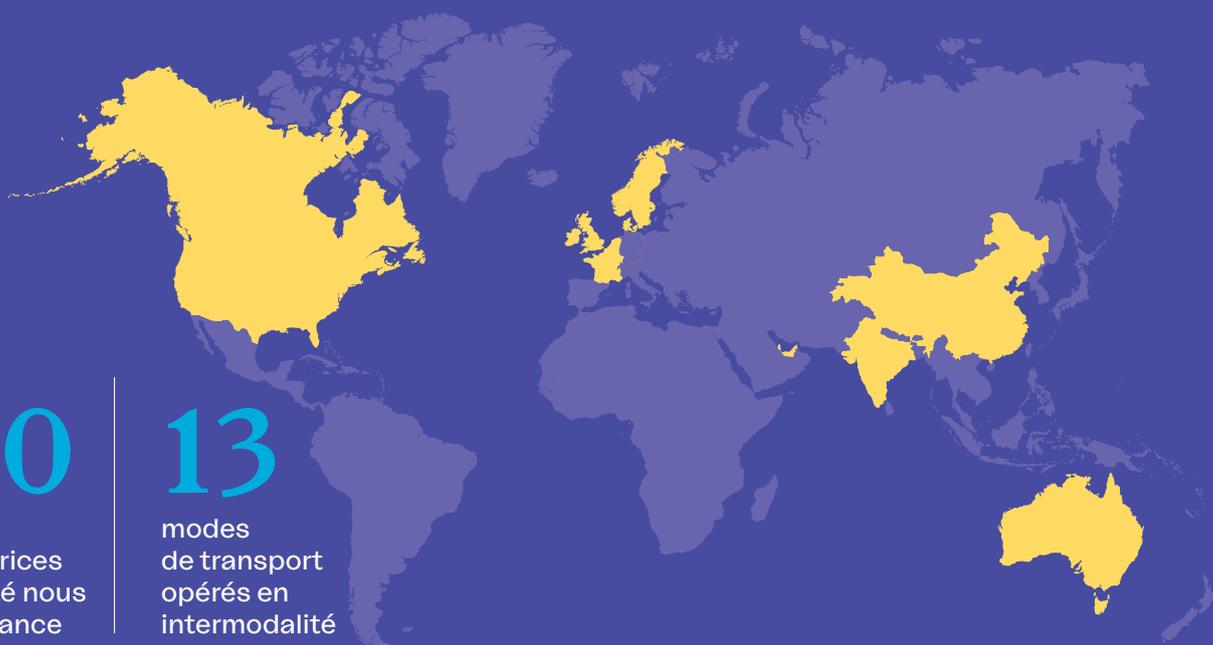
14
pays

68 000
collaborateurs

Présent dans 14 pays, **Keolis est un leader mondial de la mobilité partagée** qui facilite chaque jour les déplacements de millions de citoyens. Partenaire privilégié des Autorités Organisatrices de Mobilité, nous co-construisons avec elles des solutions sur mesure, performantes et durables, qui renforcent l'attractivité des territoires et la qualité de vie des passagers.

68 000
collaborateurs
dans 14 pays

<u>Australie</u>	<u>Inde</u>
<u>Belgique</u>	<u>Norvège</u>
<u>Canada</u>	<u>Pays-Bas</u>
<u>Chine</u>	<u>Qatar</u>
<u>Danemark</u>	<u>Royaume-Uni</u>
<u>Émirats arabes unis</u>	<u>Suède</u>
<u>États-Unis</u>	
<u>France</u>	



Plus de
300
Autorités
Organisatrices
de Mobilité nous
font confiance

13
modes
de transport
opérés en
intermodalité

Leader mondial
du métro
automatique
et du tramway



Leader en France :
du transport
urbain



du transport
de personnes à
mobilité réduite



du parking
de gare avec
EFFIA



4 300
véhicules à énergies
alternatives

et **8** réseaux de
trains régionaux
dans 5 pays

33 000
vélos en location
en France et
aux Pays-Bas

Plus de **45** déploiements
de véhicules
autonomes
depuis 2016

“La perception de la valeur sociétale des transports collectifs gagne du terrain...”



© GregGonzalez

Marie-Ange Debon,
Présidente du Directoire

Contexte de pandémie, réussites commerciales emblématiques, lancement de la Raison d’Être et d’un ambitieux projet d’entreprise... Pour Keolis, l’année 2021 marque un tournant stratégique prometteur. Marie-Ange Debon, Présidente du Directoire, revient sur l’année écoulée et détaille ses perspectives de développement.

La crise sanitaire s’est poursuivie en 2021, faisant bouger les lignes du secteur de la mobilité. Comment Keolis s’est-il adapté ?

M.-A. D. : La crise sanitaire a fait émerger de nouvelles attentes, notamment en matière de sécurité sanitaire. Nous avons toujours placé la sécurité de nos collaborateurs et de nos passagers au cœur de nos priorités, et pendant cette pandémie plus que jamais. La crise a également accéléré un certain nombre de tendances qui étaient déjà à l’œuvre, comme la digitalisation, avec une percée très importante du paiement sans contact et du ticket dématérialisé par exemple. La transition écologique est un autre exemple, puisqu’à la préservation des ressources s’ajoute désormais une attention accrue à la qualité de l’air et aux émissions de CO₂.

... et c'est une opportunité dont Keolis se saisit pleinement.”

Justement, comment Keolis accompagne-t-il ces nouvelles attentes ?

M.-A. D. : Les Autorités Organisatrices de Mobilité font face à une équation complexe : d'une part, elles subissent des contraintes financières de plus en plus fortes, dues à la crise économique née de la crise sanitaire ; d'autre part, elles doivent investir massivement dans des plans de neutralité carbone, au premier rang desquels se trouve le transport public. Notre rôle est de leur proposer des solutions sur mesure pour décarboner leurs réseaux de transport et de les faire bénéficier de notre expertise en matière d'énergies alternatives. S'ajoutent à cela des problématiques de désenclavement des territoires et de décongestion du trafic. Là

« Nous avons la capacité d'offrir des solutions de déplacement accessibles aux plus défavorisés, respectueuses de l'environnement et structurantes pour l'aménagement du territoire. »

aussi, nous développons avec elles une offre de services suffisamment attractive pour faciliter le report modal de la voiture individuelle vers les transports collectifs.

Vous avez lancé l'année dernière votre Raison d'Être, suivie du projet d'entreprise Keolis Way. Quelles perspectives s'ouvrent à présent pour le Groupe ?

M.-A. D. : Notre Raison d'Être est l'expression de notre contribution sociétale. Elle résonne avec nos valeurs - We imagine, We care, We commit - et constitue le socle de notre projet d'entreprise, Keolis Way. Ce dernier concrétise notre vision et nos engagements envers nos principales

parties prenantes : la planète, nos passagers, nos personnels et nos partenaires AOM. Pour chacune de ces parties prenantes, nous avons fixé des objectifs ambitieux à l'échelle du Groupe qui seront déclinés et suivis de près dans toutes nos filiales. Keolis Way constitue un levier de transformation très puissant pour accomplir notre stratégie de croissance à moyen terme.

Quel regard portez-vous sur la performance de Keolis en 2021 ?

M.-A. D. : Fin 2021, la fréquentation était en hausse sur tous les réseaux que nous opérons, avec des niveaux se rapprochant de ceux de 2019 dans un certain nombre de pays. L'année écoulée a été marquée par de grandes réussites commerciales. En France, les villes d'Agen, d'Auch et de Thionville nous ont accordé leur confiance. À l'international, il faut relever notamment le gain des réseaux de bus de Sydney, en Australie, et d'Uppsala, en Suède. Je soulignerais également l'adaptabilité dont nos équipes ont fait preuve pour répondre à des mesures gouvernementales et des règles sans cesse ajustées à la réalité pandémique, ou encore à des taux de fréquentation très réduits. Nos équipes ont été remarquables et je tiens ici à leur exprimer toute ma reconnaissance.

Quelles sont vos perspectives pour 2022 ?

M.-A. D. : Nos relais de croissance se situent dans des zones où nos positions sont déjà fortes, comme la Suède, le Canada ou l'Australie, mais également dans les zones peu ou pas équipées en infrastructures et souhaitant y remédier : l'Afrique, qui développe ses réseaux collectifs, ou le Moyen-Orient, royaume de la voiture, qui s'ouvre aux transports publics. Parmi nos chantiers majeurs : l'utilisation de la donnée, qui n'a pas encore livré toutes ses possibilités. Elle ouvre la voie à une meilleure connaissance des usagers et de leurs habitudes, mais aussi à la prévisibilité des déplacements. C'est-à-dire à encore plus de fluidité et de bien-être dans les transports publics.

La mobilité en pleine mutation

Alors que 2021 signe le retour des voyageurs dans les transports en commun, le marché de la mobilité se redessine sous l'influence de la crise de la Covid-19 pour répondre aux attentes des passagers et des territoires.

renforcées en la matière de la part des territoires et des AOM. D'où l'importance pour les opérateurs de transport de garantir la protection accrue des systèmes d'information impliqués dans le fonctionnement des réseaux de transport.

Les plans de relance soutiennent la dynamique de décarbonation

L'année 2021 a également été marquée par l'essor de solutions alternatives au diesel. Une dynamique soutenue par une forte impulsion politique en faveur de la décarbonation des transports. Les plans de relance européen (Next Generation EU) et américain (Build Back Better) prévoient des investissements pour accélérer le remplacement des flottes publiques et privées par des véhicules électriques et à carburants alternatifs aux énergies fossiles. Des mesures spécifiques visant à réduire l'autosolisme² au profit des transports collectifs et des mobilités alternatives et partagées sont également encouragées. Cette tendance à la décarbonation devrait s'accélérer dans les mois à venir, notamment en Europe, grâce à la mise en place de procédures simplifiées d'appel d'offres par les États membres de l'Union. Là encore, les opérateurs ont un rôle fort à jouer pour accompagner les AOM dans l'obtention de financements.

Encouragé par différents plans de relance, le marché de la mobilité se recompose autour de trois grandes tendances : l'accélération digitale ; le besoin de parcours plus fluides, flexibles et sécurisés ; et, en toile de fond, une conscience accrue de l'urgence climatique.

Des parcours clients plus dématérialisés et intermodaux

La digitalisation des modes de paiement connaît un essor sans précédent. Entre 2018 et 2021, les paiements dématérialisés ont augmenté de 3 à 18 % sur les réseaux opérés par Keolis. Une conséquence directe de la volonté des voyageurs de privilégier les transactions sans contact. Plus globalement, nous observons une accélération de la digitalisation et de l'intermodalité du parcours client, avec un recours accru aux mobilités douces - marche et vélo¹ - en complément des transports publics, dans une volonté, entre autres, de sécuriser les déplacements sur le plan sanitaire.

Le MaaS et la cybersécurité au cœur de l'accompagnement des Autorités Organisatrices

Autre tendance, qui répond également aux nouvelles attentes des passagers : la demande croissante des Autorités Organisatrices d'accompagnement dans le développement de solutions de MaaS (Mobility as a Service). Objectif : proposer des offres multimodales couvrant l'ensemble du parcours client, depuis la recherche d'itinéraires jusqu'au paiement des titres de transport. La montée en puissance des enjeux de cybersécurité a également donné lieu à des exigences

1. Pour 37 % et 18 % des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête réalisée avec Harris Interactive - source : Keoscopie n° 1.
2. Autosolisme : néologisme composé « d'auto » et de « solo », qui s'applique aux conducteurs circulant au volant de leur véhicule motorisé sans prendre avec eux de passager.



des voyageurs sont revenus dans les transports en commun à l'international par rapport aux chiffres pré-confinements

Source : 20 minutes - 18/11/2021



C'est l'enveloppe allouée dans le cadre du plan européen de relance 2021-2027 « NextGenerationEU »

Source : Commission européenne

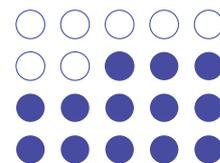
Multimodalité

Bus, métro, vélo, covoiturage... : avec la crise sanitaire, le besoin de faciliter et de fluidifier les déplacements dans leur intégralité s'est amplifié. Bienvenue dans l'intermodalité !

Pouvoir choisir à tout moment son mode de transport, réadapter son itinéraire à loisir, choisir ses horaires de trajet en dehors des heures de pointe : voilà quelques tendances qui se sont confirmées en 2021. Avec la multiplication des modes de transport, le besoin des voyageurs est désormais à la simplicité, la fluidité et la cohérence : les trajets se pensent en porte à porte, grâce à des offres de mobilité accessibles et lisibles, maillant plusieurs modes de transport. Afin de répondre à ce défi, les applications de type MaaS (Mobility as a Service) se développent pour permettre à chaque voyageur de programmer, réserver et payer son trajet, en tenant compte de tous les modes de transport possibles. Si dans les villes l'enjeu est de faciliter la mobilité, dans les zones moins desservies, le défi est de proposer de nouvelles possibilités de mobilité. Les territoires doivent prendre en compte la diversité de leurs passagers pour répondre à leurs envies, au-delà de leurs besoins, le tout dans l'optique de proposer une alternative crédible à la voiture individuelle et ainsi d'encourager le report modal.



© Nicolas Joubard



66%

des Français privilégient les mobilités actives pour se déplacer (vélo, marche).



Notre proposition de valeur

1

Forts de notre savoir-faire en matière de conception de réseaux, nous construisons des schémas de mobilité globale favorisant la connexion entre les différents modes (train, tramway, bus...).

3

Nous favorisons le transport modal en contribuant au développement de la mobilité douce, comme le vélo en libre-service ou en location longue durée et la voiture autonome.

2

Nous accompagnons les Autorités Organisatrices dans la mise en place de services d'information multimodale et de billettique dans le cadre d'une approche par bassin.

4

Nous développons des offres flexibles de transport à la demande (TAD), de covoiturage et d'autopartage, en les adaptant aux flux des grandes villes ou des territoires moins denses.



modes de transport différents maîtrisés par Keolis (décompte fait sur la base du document L'Essentiel 2020).

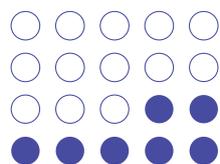
Transition bas carbone

Engagées dans la transition écologique, les Autorités Organisatrices attendent des opérateurs de transport collectif des propositions de stratégie adaptées à leurs ambitions et leurs ressources.

Face à l'urgence climatique, l'écoresponsabilité est au cœur de la mobilité, comme en témoignent l'accélération et la généralisation d'alternatives aux moteurs thermiques et aux véhicules individuels en 2021. En Europe, et plus largement au niveau mondial, l'évolution des réglementations pour orienter les flux financiers vers des activités plus « vertes » a fortement incité les acteurs de la mobilité à intensifier leurs efforts en matière de transition bas carbone. Dans un contexte de tensions sur les finances publiques, ces derniers recherchent l'expertise d'acteurs comme Keolis pour les accompagner dans leur stratégie de décarbonation mais également dans l'obtention de financements pour mener à bien leurs projets.

x3

D'ici à 2030, Keolis a pour objectif de multiplier par 3 le nombre de kilomètres parcourus par des véhicules à énergies alternatives au sein de ses flottes de bus et de cars.



30%

Le secteur des transports compte pour environ 30 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde.



En 2021, Keolis a augmenté de 21 % le nombre de véhicules routiers à énergies alternatives au diesel et à l'essence par rapport à 2020.



© Adrien Daeste

Notre proposition de valeur

1

Nous proposons des solutions de mobilité bas carbone performantes qui contribuent au report modal de la voiture individuelle vers le transport collectif.

2

Guidés par un principe de neutralité énergétique et d'indépendance, nous maîtrisons et déployons un large bouquet de solutions alternatives au diesel : propulsion électrique, hydrogène, hybride, biogaz, biodiesel, etc.

3

Nous accompagnons les Autorités Organisatrices qui souhaitent adopter des modes de transport propres ou remplacer leurs

flottes dans le pilotage et la gestion technique de leurs projets mais aussi dans l'obtention de financements.

4

Nous transformons les compétences au sein de l'entreprise avec notre programme de formation pour la transition énergétique. Nous formons aussi chaque année 5 000 conducteurs à l'éco-conduite.

5

Nous comptons deux Centres d'Excellence sur la transition énergétique - un en France, un en Australie - dont le but est de valoriser nos solutions et d'assurer le relais avec les décideurs locaux. Deux autres Centres d'Excellence sont en cours de création.

Montée en puissance du digital

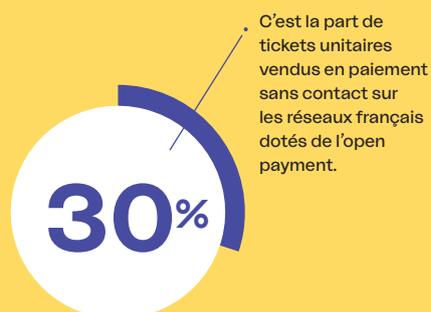
Paiement sans contact, prédiction de charge dans les transports, usage de la data pour adapter les plans de maintenance... Sous l'effet notamment de l'épidémie de Covid-19, le digital aide à réinventer la mobilité partagée, au service des territoires et des passagers.



2,4

milliards d'itinéraires calculés en 2021 via la plateforme Navitia, développée par hove, filiale de Keolis.

Les deux années de crise sanitaire ont largement contribué à accélérer la digitalisation des mobilités. Le paiement sans contact et le ticket dématérialisé se sont installés dans les mœurs, tout comme le recours aux outils de prédiction de charge, qui permettent aux voyageurs de se déplacer aux moments de moindre affluence. L'engouement pour ces solutions synonymes de distanciation traduit l'attente d'une expérience plus en phase avec les aspirations individuelles. L'accélération digitale se fait aussi au service d'une meilleure gestion du réseau. L'analyse des données clients grâce à la collecte et à l'analyse de données billettiques, mais aussi des traces GPS, favorise la compréhension des usages et permet d'ajuster l'offre de transport en conséquence. Dans un autre domaine, la data est de plus en plus utilisée pour anticiper les défaillances du matériel et des infrastructures. Avec, à la clé, des services fiabilisés et optimisés.



Notre proposition de valeur

1

Nous dotons nos collaborateurs sur le terrain d'outils digitaux qui leur permettent d'intervenir plus efficacement et de communiquer en temps réel pour améliorer la qualité du service rendu.

2

Nous mesurons le taux d'occupation de nos lignes pour permettre aux passagers d'adapter leurs déplacements en conséquence.

3

Nous faisons du digital le levier d'une mobilité plus inclusive, à l'image de la solution Navilens, expérimentée à Versailles pour simplifier les déplacements des personnes déficientes visuelles.

4

Nous utilisons la data afin de développer la maintenance prédictive de manière à maximiser l'efficacité et la rentabilité des réseaux ainsi que la disponibilité des matériels roulants.

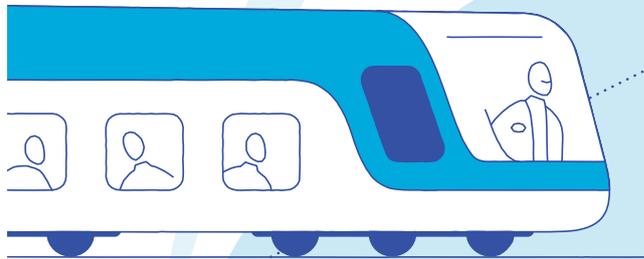
5

Nous renforçons nos moyens de collecte et d'analyse des données billettiques et GPS en vue d'aider les Autorités Organisatrices à améliorer la gestion de leurs réseaux et à répondre aux attentes des passagers.

Le modèle Keolis

En 2021, nous avons lancé Keolis Way, notre nouveau projet d'entreprise. Il concrétise notre vision différenciante des mobilités, portée par nos valeurs et une Raison d'Être ambitieuses.

Une vision...



fidèle à nos valeurs...

We imagine >>>

Nous inventons pour chaque territoire des solutions sur mesure de mobilité globale. Nous proposons et co-construisons en permanence des offres de transport attractives centrées sur le bien-être et le confort des voyageurs.

Notre Raison d'Être

Imaginer et déployer des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun.

We care >>>

Nous nouons avec nos partenaires AOM des relations de confiance fondées sur l'écoute et la transparence et nous menons une politique de ressources humaines basée sur le respect de chacun de nos collaborateurs.



We commit >>>

Nous nous engageons auprès de nos clients et de nos partenaires AOM en matière de sécurité, de qualité de service, de fiabilité et d'exploitation opérationnelle. Nous agissons en acteur responsable de la ville et du territoire, au service de la mobilité durable.



incarnée par notre projet d'entreprise

NOS 3 FONDAMENTAUX



Sécurité et sûreté

Être en charge de la mobilité des personnes, c'est faire de la sécurité un prérequis. La sécurité de nos passagers et de nos personnels constitue le socle de notre projet d'entreprise mais aussi la priorité n° 1 du Groupe. Notre démarche d'amélioration continue, exigeante, tend vers un seul objectif : cap vers une mobilité plus sûre.



Excellence opérationnelle

Pour répondre aux exigences de performance et de sécurité de nos partenaires AOM et de nos passagers, nous renforçons en permanence notre expertise dans deux métiers fondamentaux : l'exploitation et la maintenance.



Performance économique

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

NOS 4 PILIERS



Notre planète

Devenir le leader de la mobilité bas carbone, en contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et en renforçant notre responsabilité sociétale.



Nos passagers

Adopter une approche « Thinking like a passenger » pour reconquérir les passagers (impact Covid-19), en proposant une offre intégrée, multimodale et inclusive.



Nos partenaires AOM

Être un partenaire de confiance grâce à notre capacité d'écoute, de dialogue et de co-construction avec les Autorités Organisatrices de Mobilité.



Nos personnels

Devenir la « Best place to work » dans le secteur de la mobilité en développant l'engagement des collaborateurs, la mixité et la diversité, la formation, les compétences et la culture managériale.

NOS 3 LEVIERS D'ACTION

Innovation - Digital - Collaboration

Notre schéma de création de valeur

Nos ressources

Nos passagers

- **Programme**
Thinking like a passenger, une démarche d'amélioration continue
- **Keoscopie**
Observatoire des mobilités et des modes de vie

Nos partenaires AOM

- Membre du **Global Compact des Nations Unies**
- **Partenariat avec la Fondation des Femmes**
- **Dialogue constant avec les AO** pour développer l'offre de transport public

Nos personnels

- **68 000 collaborateurs**, dont 64 % de personnels de conduite
- **9 927 recrutements** dans le monde
- **Formation : Institut Keolis/CFA (centres de formation pour les apprentis)**

Notre planète

- **Une offre de solutions de mobilité multimodale** qui contribuent à la réduction de l'empreinte environnementale et carbone des territoires
- Une flotte de **4 300 véhicules** à énergies alternatives en croissance
- **4,3 kWh** consommés par kilomètre pour la traction commerciale
- **Membre fondateur des PIMMS*** pour faciliter l'accès aux services de la vie quotidienne

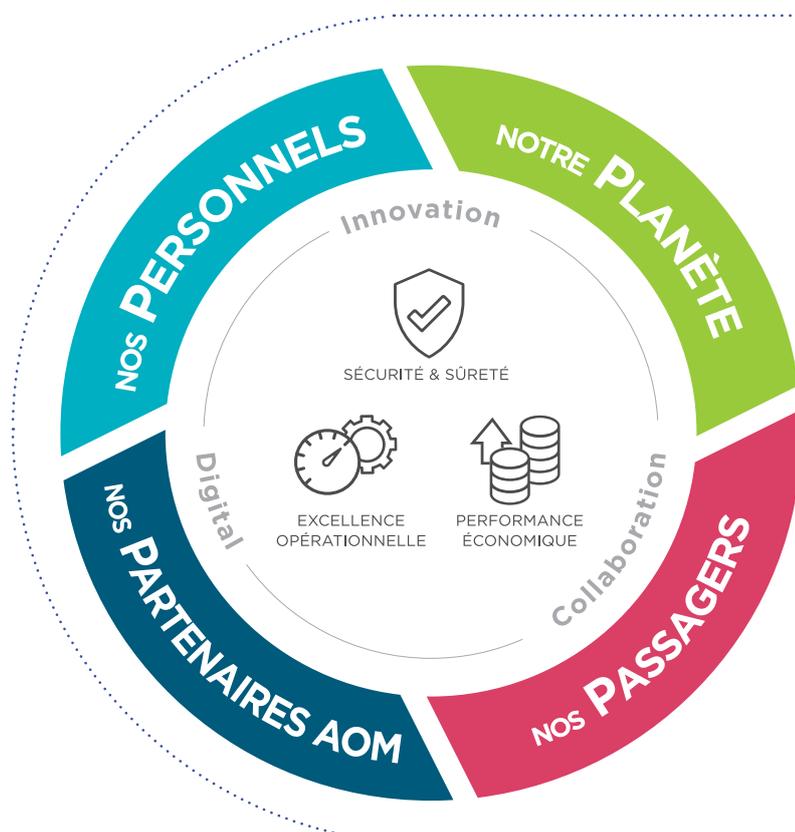
Capital financier

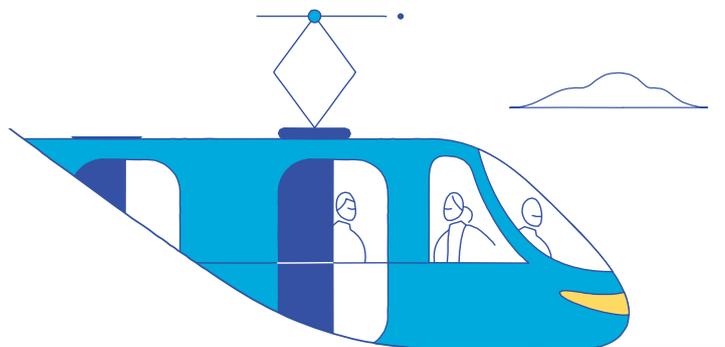
- **6,3 Md€** de chiffre d'affaires
- **538,6 M€** de capitaux propres
- Un actionariat stable et engagé

* PIMMS : Points Information Médiation Multi-Services.

Notre activité

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





La valeur créée pour et avec nos parties prenantes

Notre Raison d'Être

Imaginer et déployer des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun

Nos valeurs

We imagine >>>

We care >>>

We commit >>>

Nos passagers

- **25 filiales** ont adopté la démarche Keolis Signature Service pour l'amélioration de la qualité de service
- **26 outils et applications** pour accélérer le report modal (France)
- **2 axes majeurs d'innovation** : compréhension des mobilités et expérience client



Nos partenaires AOM

- **59 projets primés** par les Coups de Cœur solidaires** pour des associations locales depuis 2018
- **Plus de 95 000 élèves** ont bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des interventions en milieu scolaire
- **33 M€ engagés** auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire



Nos personnels

- **64 %** des salariés formés dans l'année
- **87 %** des salariés travaillant dans une entité labellisée GEEIS*** pour l'égalité femmes/hommes
- **We@Keolis** : réseau interne pour la mixité
- **300** adhérents au réseau



Notre planète

- **50,4 %** du chiffre d'affaires KSA couvert par une certification ISO 14001 pour le management de l'environnement
- **24,8 %** de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives
- **71,5 %** du chiffre d'affaires des filiales françaises redistribué pour le développement durable du territoire (moyenne des évaluations BIOM)



Performance économique

- **+ 73 M€** de cash-flow libre
- **+ 204 M€** de résultat opérationnel courant
- **600 M€** de crédit syndiqué indexé ESG
- **300 AOM** nous font confiance dans 14 pays

** En partenariat avec la Fondation SNCF.

*** GEEIS : Gender Equality & Diversity for European & International Standard.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif, composé de neuf membres, impulse les orientations stratégiques et pilote les projets de Keolis, en concertation étroite avec le Conseil de Surveillance. Objectif : assurer le développement du Groupe et mettre en œuvre sa démarche d'amélioration continue.



Marie-Ange Debon,
Présidente du Directoire



Christelle Villadary,
Directrice Finance
et Juridique Groupe



Bernard Tabary,
Directeur Exécutif
International



Clément Michel,
Directeur Ressources
Humaines et
Transformation Groupe



Frédéric Baverez,
Directeur Exécutif France
et Président d'EFFIA



Frédérique Raoult,
Directrice Communication
Groupe



Pierre Gosset,
Directeur Industriel
Groupe



Annelise Avril,
Directrice Marketing,
Innovation et Nouvelles
Mobilités Groupe



Arnaud Van Troeyen,
Directeur International
Adjoint

Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance, composé de neuf membres, supervise la gestion du Directoire et se prononce sur les décisions stratégiques.

Notre secteur d'activité est au cœur des enjeux sociétaux et environnementaux. La crise sanitaire, comme la lutte contre le changement climatique, ne fait que renforcer cette position. Trois grands défis en résultent pour Keolis. Il s'agit tout d'abord d'ajuster notre offre de mobilité pour assurer le retour des passagers sur nos réseaux et, au-delà, proposer des transports publics toujours plus attractifs. Ensuite, d'aider les Autorités Organisatrices de Mobilité à accélérer la transition énergétique sur leurs territoires dans le cadre de démarches partenariales. Enfin, de continuer à développer l'innovation pour affirmer notre différence. C'est ainsi, en mobilisant son expertise et sa capacité d'adaptation, que Keolis répondra aux nouvelles attentes du marché.



Jérôme Tolot,
Président du Conseil
de Surveillance

Membres du Conseil de Surveillance

Jérôme Tolot,
Président du Conseil
de Surveillance

Patrick Bastien,
Directeur Infrastructure,
Caisse de dépôt et
placement du Québec
(CDPQ)

Alain Krakovitch,
Directeur Général
de Voyages SNCF

Robin Lutz,
Directeur Infrastructure
Investments, Caisse
de dépôt et placement
du Québec (CDPQ)

Sylvia Metayer,
Administratrice

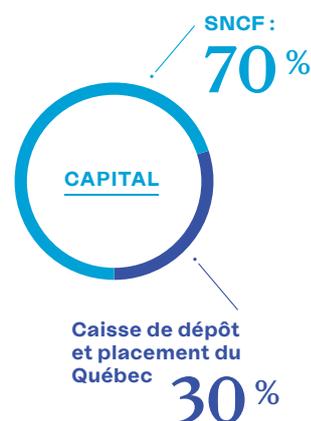
Normand Provost,
Administrateur (jusqu'au
23 février 2022), remplacé
par **Robert Tessier,**
Administrateur

**Claudia
Schlossberger,**
Administratrice
indépendante

Laurent Trevisani,
Directeur Général
Délégué de SNCF

Nathalie Wright,
Directrice IT et
Transformation Digitale,
Groupe Rexel

Un actionariat
solide et pérenne :



6

réunions du Conseil
de Surveillance et
1 séminaire stratégique

5

comités spécialisés du
Conseil de Surveillance :

- /Audit et Déontologie
- /Rémunérations et RH
- /Investissements et Stratégie
- /Sûreté, Sécurité et Prévention
- /Innovation et Développement Durable

10

réunions du comité
Investissements
et Stratégie

4

réunions du comité
Innovation et
Développement Durable

Nos références 2021-2022

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



Métro

452 km de lignes de métro en exploitation et en cours de construction

Pionnier et leader mondial du métro automatique - **330 km**

10 réseaux dans 7 pays : Chine, Émirats arabes unis, France, Inde, Qatar, Royaume-Uni, et bientôt en Côte d'Ivoire.



Tramway

Premier opérateur mondial **>1 000 km** en exploitation et en construction

27 réseaux de tramways dans le monde (dont deux en Assistance Technique et un en construction) **dans 9 pays :** Australie, Canada, Chine, Danemark, Émirats arabes unis, France, Norvège, Royaume-Uni et Suède

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



Bus et car

23 207 véhicules dans le monde

4 300 roulent aux énergies alternatives au diesel et à l'essence

Réseaux de bus et cars urbains & interurbains :

Australie, Belgique, Canada, Danemark, États-Unis, France, Pays-Bas, Norvège et Suède

Réseaux de bus et cars à haut niveau de service :

États-Unis, France et Pays-Bas

Desserte d'aéroport :

Canada, Danemark, États-Unis et France



Train

2 300 km de lignes ferroviaires en exploitation

8 réseaux ferroviaires régionaux en service, dans 5 pays :

Australie, États-Unis, France, Pays-Bas, Royaume-Uni



Véhicule autonome

Plus de **150 000 km** parcourus et plus de **211 000** passagers transportés

Plus de **45** déploiements en France et à l'international depuis 2016

En 2021, des déploiements au Canada, en France et en Suède



Transport à la demande

Des services de TAD en temps réel en Australie et en France

Et de nombreux services de TAD digitaux partout en France



Transport sanitaire

1^{er} service national d'ambulances avec **3 200** véhicules sanitaires et **4 900** professionnels de santé



Transport maritime et fluvial

Des services en Australie et en France depuis **près de 40 ans**



Stationnement

N° 1 des contrats mixtes en France

N° 1 des parkings de gare en France

N° 4 des opérateurs du stationnement en Belgique

650 parkings exploités dans **245** villes et **67 300** places en voirie

133 parcs relais (P+R)

1 140 points de recharge électrique



Vélo

33 000 vélos en France et aux Pays-Bas (vélos libre-service, location longue durée, assistance électrique, vélos cargos, vélos spéciaux, trottinettes électriques...)



Autopartage

De nombreux réseaux partout en France



Transport de personnes à mobilité réduite

Leader en France du TP^{MR}

De nombreux services aux États-Unis et partout en France



Covoiturage

De nombreux services en France, notamment grâce au service **CMABULLE** (service de mise en relation pour le partage de trajets scolaires et extra-scolaires)



Retrouvez toutes nos références sur [keolis.com](https://www.keolis.com) et dans l'Essentiel

Notre contribution aux ODD de l'ONU

Keolis a approfondi sa démarche en matière de prise en compte des ODD. 8 ODD ont été ainsi identifiés comme étant au cœur de la contribution de Keolis (supérieurs ou égaux à 25 %)



Keolis considère ses collaborateurs comme sa première valeur ajoutée. Ainsi, à travers son projet d'entreprise Keolis Way et sa politique Sécurité, Keolis veille à leur sécurité et à leur santé physique et mentale (complémentaire santé, lutte contre les discriminations, prise en compte du bien-être au travail, etc.). Notre politique couvre également la sécurité des passagers et des tiers, qui est une priorité constante de toutes nos équipes dans le monde.



Keolis mène un travail de fond pour garantir à tous ses candidats et collaborateurs l'égalité des chances. Par ailleurs, différents dispositifs RH veillent à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (guide sur la parentalité, etc.). De surcroît, Keolis déploie des actions fortes pour garantir la sûreté de ses passagers, couvrant notamment les risques auxquels les femmes peuvent être exposées dans les transports.



Keolis accompagne les Autorités Organisatrices dans leur démarche de transition énergétique et d'amélioration de la performance environnementale, grâce à son expertise sur toute la gamme des énergies alternatives (biodiesel, bioéthanol, biogaz, diester, GNV, électrique, GPL, hybride).



Dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre non délocalisable, Keolis déploie une politique Groupe pour la sécurité des salariés, ainsi qu'une politique RH garantissant l'égalité des chances, l'accès à la formation, favorisant le dialogue social, veillant au bien-être, etc.



Keolis travaille constamment à rendre les transports partagés toujours plus attractifs, dans l'objectif de contribuer à l'inclusion, au dynamisme, à la valorisation des territoires et à l'amélioration de la qualité de vie.



La politique Environnement de Keolis est pleinement inscrite dans la démarche de transition écologique. Elle couvre l'efficacité énergétique et carbone, la réduction des consommations d'eau, la valorisation des déchets et veille à éviter toute pollution.



Keolis promeut les transports en commun et leurs bénéfices à l'échelle nationale et internationale, et voit la mobilité partagée comme une partie de la réponse aux défis du changement climatique, grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique et au développement de l'utilisation d'énergies décarbonées.



Keolis s'est doté dès 2013 d'un programme de conformité. Baptisé « Kompliance », il décrit les bons comportements ainsi que ceux qui sont interdits par la loi et par la conception éthique des affaires. Il permet à chaque collaborateur d'adopter la bonne attitude afin de prévenir et gérer les risques auxquels il peut être confronté. En outre, le dispositif d'alerte professionnelle Keolis Ethic Line (KEL) permet aux salariés et aux collaborateurs occasionnels d'effectuer des signalements.

Notre performance financière

Avec un chiffre d'affaires de 6,3 milliards d'euros en 2021, Keolis démontre sa capacité de résilience et sa solidité financière.

Résultats du Groupe Keolis SAS

Chiffre d'affaires



Variation organique du chiffre d'affaires (taux de variation annuel)



EBITDA récurrent

690 M€ en 2021

en 2020
532 M€

en 2019
702 M€

Résultat net récurrent part du Groupe

+20 M€ en 2021

en 2020
-101 M€

en 2019
-72 M€

ajustés des éléments exceptionnels opérationnels

Part du CA couvert par la certification ISO 14001 en 2021 :

50,4%

Dette nette (hors IFRS 16)

1 030 M€

Levier

Dette financière nette / EBITDA*

2,9x

3,9x

2020 2021

Stratégie RSE

600 M€

montant du crédit syndiqué indexé sur des indicateurs de développement durable

* Ratio correspondant à la définition du covenant bancaire retenue dans la documentation bancaire du Groupe.



1

RAPPORT DE GESTION

1.1 RAPPORT DE GESTION DE LA PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

1.1.1	Activité	22
1.1.2	Commentaires sur les comptes et les résultats	25
1.1.3	Information extra-financière et plan de vigilance	27
1.1.4	Évolution prévisible et perspectives d'avenir	28
1.1.5	Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	28
1.1.6	Présentation des résolutions soumises au vote des associés	29

1.2 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.2.1	Capital et actionariat de la Société	30
1.2.2	Le Directoire	30
1.2.3	Le Conseil de surveillance de GROUPE KEOLIS S.A.S.	31
1.2.4	L'Excom	34
1.2.5	Conventions visées à l'article L. 223-19 du Code de commerce	34

1.3 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

1.3.1	Édito de la Présidente	36
1.3.2	La RSE au cœur de la stratégie du Groupe	42
1.3.3	Keolis Way	48
1.3.4	Méthode	85
1.3.5	Liste des indicateurs et définitions	86
1.3.6	Plan de vigilance	87
1.3.7	Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant	90

1.1 RAPPORT DE GESTION DE LA PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

Mesdames, Messieurs,

Nous avons l'honneur de soumettre à votre approbation, conformément aux dispositions légales, réglementaires et statutaires, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et de vous rendre compte de l'activité de notre Société et de ses filiales durant cet exercice.

Vos commissaires aux comptes vous donneront par ailleurs lecture de leurs rapports.

Le présent rapport reprend les différentes informations telles que prévues par la réglementation. Il intègre en outre cette année un rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de Performance Extra-Financière.

1.1.1 ACTIVITÉ

1.1.1.1 Activité commerciale et développement

France

- › L'année 2021 a été marquée par la consolidation de la part de marché du Groupe en France. Des gains commerciaux significatifs ont été enregistrés, notamment en Ile-de-France avec le gain de deux lots Optile dans les Yvelines pour un montant total cumulé de 680 M€ sur la durée des contrats et le gain de PAM77, ainsi que le gain de l'appel d'offres offensif à Thionville précédemment exploité en SPL (société publique locale). Ces quatre contrats représentent un CA supplémentaire de 100 M€ en année pleine.
- › L'année 2021 reste cependant affectée par l'épidémie de Covid-19 avec l'impact défavorable de la poursuite de la crise sanitaire sur la fréquentation des réseaux de transport en particulier au cours du premier semestre (recettes des réseaux urbains en retrait vs 2019 d'environ - 20 % sur l'année : - 30 % au premier semestre et - 10 % au deuxième). La fréquentation des réseaux est cependant en amélioration par rapport à 2020, avec un dernier trimestre en nette reprise jusqu'à l'arrivée du variant Omicron mi-Décembre 2021.
- › D'importantes négociations contractuelles ont été menées et se poursuivent en partenariat avec les Autorités Organisatrices pour atténuer l'impact de cet événement externe imprévisible, notamment sur les engagements de recettes de trafic.
- › Des plans d'économies très significatifs ont également été réalisés pour limiter l'impact de la crise.

EFFIA

- › La poursuite de la crise sanitaire a ralenti le scénario de reprise progressive de la fréquentation notamment dans les parkings de gare très impactés par la forte baisse de fréquentation de la clientèle d'affaires des TGV. La situation tendait cependant à s'améliorer au deuxième semestre jusqu'à la vague liée au variant Omicron.

International

- › La crise Covid-19 a continué d'impacter les opérations à l'International avec un niveau de fréquentation et de service en deçà des prévisions. Néanmoins, les dispositifs mis en place par les gouvernements et les Autorités Organisatrices ont permis d'en atténuer les effets.
- › Le contrat de Wales & Borders s'est terminé le 7 février 2021, date à laquelle un contrat d'assistance technique a été signé entre KA Wales Consulting et l'Autorité Organisatrice pour une durée de cinq ans.
- › Keolis a cédé ses activités en Allemagne. Cet accord de sortie avec trois Autorités Organisatrices de transport public de Rhénanie du Nord en Allemagne et la province d'Overijssel aux Pays-Bas est effectif au 31 décembre 2021 et s'inscrit dans la décision du Groupe de recentrer ses priorités stratégiques.
- › L'année a également été marquée par une forte dynamique du portefeuille, avec des gains commerciaux de premier ordre (contrat de bus dans la région de Sydney, le métro de Dubaï, le réseau bus d'Uppsala...) et des démarrages de contrats importants (notamment l'exploitation du réseau ferroviaire d'Adélaïde, le réseau de bus de Bergen, d'Ijssel-Vecht, et le métro et tram de Dubaï).

1.1.1.2 Acquisitions et prises de participations

Le Groupe n'a pas réalisé d'acquisition ni pris de participation significative depuis le 1^{er} janvier 2021.

1.1.1.3 Situation financière de la Société

Au 31 décembre 2021, le Groupe présente un Endettement Financier Net (EFN) de 1 030,1 M€, constitué principalement d'une ligne crédit syndiquée de 900 M€ à échéance 2024 tirée à hauteur de 470 M€, d'un Crédit à Terme à échéance 2025 de 600 M€ tiré à hauteur de 277 M€ et d'un montant d'autres dettes financières de 261 M€ sur ses filiales.

Pour gérer le risque de liquidité, le Groupe dispose ainsi de lignes de crédits confirmées disponibles pour un montant de 753 M€ au 31 décembre 2021 ainsi que des découverts bancaires, de lignes de financement court terme et de placements liquides quotidiens.

Le Groupe gère le risque de contrepartie bancaire en prenant des engagements exclusivement auprès d'une catégorie de banques « autorisées ». Cette catégorie est définie en fonction du rating des banques et de leur participation au financement du Groupe.

Le Groupe est exposé aux risques de marchés financiers résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement :

- › risque de taux d'intérêt ;
- › risque de change ;
- › risque de matières premières.

Pour gérer ces expositions, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- › achats et ventes à terme ;
- › swaps ;
- › achats d'options ;
- › ventes d'options associées à des achats d'options pour constituer des tunnels symétriques ou asymétriques ou des caps spreads.

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient de son EFN, dont une partie est à taux variable donc exposée à la hausse des taux. L'objectif de gestion est de protéger le résultat financier du Groupe contre la hausse des taux, tout en bénéficiant au maximum de la baisse des taux.

Le Groupe réalise des investissements dans des entités étrangères. Afin de gérer le risque de change induit par ces investissements, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de préserver le cours de change de référence défini pour l'année.

Le Groupe est exposé à un risque de fluctuation du prix du gazole, en partie couvert dans les contrats de délégation signés avec les Autorités Publiques. Sur l'exposition résiduelle, le Groupe met en place une politique de couverture par instruments dérivés dont l'objectif est de limiter la volatilité du résultat du Groupe.

1.1.1.4 Principaux risques et incertitudes

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement économique, concurrentiel et technique en constante évolution. L'identification, l'anticipation et la recherche de la maîtrise des risques sont au cœur de ses préoccupations.

Son implantation géographique, sa position de leader et de référent sur les différents modes de transports, la nature du métier de transport de personnes exposent le Groupe à des risques tant intrinsèques qu'exogènes :

- › les risques de pérennité résultent d'événements soudains et graves, portant atteinte à la continuité de l'activité, ainsi que potentiellement à l'image et la crédibilité du Groupe. Il peut s'agir d'un accident majeur de personnes, d'un acte terroriste, d'une intrusion informatique étendue ;
- › les risques de performance menacent les résultats de l'entreprise. Ils relèvent d'une logique de pilotage, comme notamment le non-gain des contrats prioritaires, la maîtrise insuffisante de la complexité des opérations ferroviaires, les difficultés de recrutement sur les métiers de production et la non-conformité aux obligations réglementaires, comme la prévention de la corruption ou du trafic d'influence ;
- › les risques de transformation menacent l'avenir de l'entreprise et demandent une adaptation profonde et rapide. L'exploitation déficiente des données, l'arrivée de nouveaux entrants avec un modèle disruptif ou le retard dans la transition énergétique illustrent les risques de cette nature.

L'année 2021 aura été à nouveau marquée par de nouvelles crises, qu'elles soient de nature sanitaire, économique ou même climatique.

La combinaison de la pandémie liée au Covid-19 et d'une situation économique instable a fait évoluer à la hausse certains risques comme les difficultés de recrutement, l'érosion de notre business model, sans compter la fréquence des cyberattaques.

1.1.1.5 Résultats du Groupe

La pandémie de Covid-19 et les mesures de restriction des déplacements se sont poursuivies en 2021, impactant les métiers de la mobilité dans la majorité des pays où est présent Keolis, avec cependant une amélioration par rapport à 2020 observée dans la plupart des pays sur le second semestre 2021 jusqu'à l'arrivée du variant Omicron mi-décembre 2021.

Chiffre d'affaires

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires récurrent du Groupe pour l'année 2021 s'élève à 6 312,9 M€, en augmentation de 225,0 M€, soit 3,7 % par rapport à 2020.

L'effet change est favorable de 40,5 M€, notamment sur le dollar australien et la couronne suédoise.

L'effet technique est négatif de - 13,7 M€ et correspond principalement aux impacts IFRIC 12.

L'effet périmètre est défavorable à hauteur de - 12,7 M€ et correspond principalement à la cession des titres de Commuter Security Group en mars 2021 par Keolis Sverige en Suède.

L'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus s'élève à - 219,9 M€ dont principalement - 229,6 M€ à l'International avec notamment la sortie du contrat Wales & Borders pour - 359,1 M€ réalisée le 7 février 2021, la fin des contrats Göteborg et Jönköping en Suède pour un total de - 62,0 M€ et partiellement compensés par les démarrages de nouveaux contrats (Dubai pour 48,7 M€, Adélaïde et des contrats bus dans la région de Sydney en Australie pour 74,6 M€) et l'effet année pleine des contrats de bus en Californie et en Virginie aux États Unis pour 35,6 M€. En France, l'effet portefeuille est favorable à hauteur de 9,1 M€, malgré l'arrêt des activités aéroportuaires et la perte de la DSP Cherbourg représentant respectivement - 11,3 M€ et - 4,4 M€, et ce, grâce aux démarrages de contrats Optile pour 20,2 M€ (Grand Paris Seine et Oise et Bord de l'Eau/T9).

Les contrats existants sont en amélioration de 430,8 M€, grâce à la reprise de la fréquentation des réseaux de transport et des parkings EFFIA observée sur le second semestre (avant l'arrivée d'Omicron) et aux compensations du manque à gagner des Autorités Organisatrices et Gouvernements.

La variation organique y compris portefeuille du chiffre d'affaires par rapport à 2020 représente 210,9 M€ soit une amélioration de 3,5 %.

EBIT K

L'année 2021 a été marquée par une reprise de la fréquentation sur le deuxième semestre et par le maintien d'une discipline financière stricte avec des plans d'économies pour amortir l'effet des restrictions sanitaires, notamment au premier semestre, ainsi que l'approche partenariale menée avec les Autorités Organisatrices. L'EBIT K récurrent consolidé s'établit à 180,6 M€, soit une hausse de 223,7 M€ par rapport à 2020.

L'effet change est favorable à 3,5 M€ du fait de la couronne suédoise et du dollar australien principalement.

L'effet technique est défavorable à - 3,0 M€ principalement lié au retraitement IFRIC 12 aux États-Unis pour - 4,3 M€ et en Australie - 2,6 M€.

L'effet périmètre lié à la cession des titres de Commuter Security Group en Suède est très légèrement défavorable à - 0,1 M€.

L'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus s'élève à 5,9 M€ dont 6,7 M€ à l'International avec notamment 7,5 M€ au UK (pertes subies en 2020 sur Wales & Borders avant la signature de l'*Emergency Measures Agreement*), 4,7 M€ en Australie (démarrages de KD Adélaïde et de contrats de bus dans la région de Sydney), 3,3 M€ aux États Unis (effet année pleine de contrats en Californie et renégociation lors de l'extension du contrat Van Nuys) et partiellement compensés par - 7,6 M€ en Suède (fin des contrats Göteborg et Jönköping).

Les contrats existants s'améliorent de 217,5 M€ par rapport à 2020 dont 109,5 M€ à l'International, avec notamment la bonne performance de l'Australie, la Suède et les États-Unis (tirée principalement par Keolis Commuter Services). L'amélioration par rapport à 2020 des contrats socles s'élève à 77,2 M€ en France et à 23,2 M€ chez EFFIA, alimentée par la reprise progressive de la fréquentation observée sur S1 2021 et plus marquée sur le deuxième semestre.

L'écart entre l'EBIT K (indicateur de gestion du Groupe Keolis) et le résultat opérationnel courant correspond principalement à la CVAE et aux coûts d'appels d'offres non récurrents intégrés par convention à l'EBIT K et qui sont respectivement présentés au niveau de l'impôt sur le résultat et du résultat opérationnel avant participations mises en équivalence (et donc exclus du résultat opérationnel courant). Le résultat opérationnel courant intègre les mouvements de certaines provisions d'exploitation non intégrées à l'EBIT K (ex : litiges sociaux, restructuration, etc.).

EBIT K 2021	- CVAE	- Coûts des appels d'offres non récurrents	+ Dot/Rep. Provision	Résultat opérationnel courant 2021
180,6 M€	+ 16,6 M€	+ 1,5 M€	+ 4,9 M€	203,6 M€

Résultat net part du Groupe

Le résultat opérationnel récurrent s'élève à 203,6 M€, en hausse de 227,1 M€ par rapport à 2020.

Le résultat net (part du Groupe) atteint 19,5 M€ contre - 464,3 M€ en 2020. Le passage entre le résultat opérationnel récurrent et le résultat net (part du Groupe) s'explique d'une part, par des éléments non récurrents représentant - 39,9 M€, dont principalement l'amortissement des droits contractuels, la dépréciation de l'écart d'acquisition UK compte tenu du report des appels d'offres dans les franchises ferroviaires au UK, les provisions pour restructuration, notamment sur le secteur aéroportuaire, les provisions relatives aux plans de rémunération à long terme du management ainsi que les surcoûts du Covid-19 non pris en charge par les Autorités Organisatrices ; et partiellement compensés par la reprise de provisions, notamment en ce qui concerne les contrats onéreux (dont l'Allemagne en lien avec la cession de la filiale au 31 décembre 2021 et les Pays-Bas).

D'autre part, le résultat financier impacte également le résultat net à hauteur de - 66,1 M€ et les charges d'impôts pour - 44,0 M€. Les entreprises associées représentent une contribution négative à hauteur de - 11,2 M€ liés aux litiges en cours avec le ministère des Transports britannique sur le réseau du Sud Est de Londres. La part du résultat revenant aux intérêts minoritaires s'élève à - 22,9 M€.

Dette nette

L'Endettement Financier Net (EFN) est stable et s'élève à 1 030,1 M€ à fin 2021 contre 1 034,4 M€ à fin 2020.

La dette de location financière s'élève à 1 008 M€ à fin 2021 contre 1 511 M€ à fin 2020, favorablement impactée par la cession de Keolis Deutschland et le transfert des contrats de location de trains au nouvel opérateur de la franchise de train Wales & Border.

1.1.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ET LES RÉSULTATS

1.1.2.1 Comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne.

Les produits des activités ordinaires ressortent à 6 329,2 M€.

Après prise en compte de l'ensemble des coûts d'exploitation, le résultat opérationnel après participations mises en équivalence s'établit à 152,6 M€.

Le résultat net part du Groupe est un profit de 19,5 M€ pour l'exercice social clos le 31 décembre 2021.

1.1.2.2 Comptes sociaux

Le résultat d'exploitation est de - 6 544 K€.

Le résultat financier s'établit à - 16 030 K€.

Après constatation d'un résultat exceptionnel de - 159 K€ et d'un produit d'impôt sur les sociétés de 22 455 K€ lié aux gains d'intégration fiscale, les comptes sociaux de GROUPE KEOLIS S.A.S. se soldent par une perte de 278 K€.

1.1.2.3 Filiales et participations

Le tableau annexé à notre bilan vous donne toutes les informations requises concernant l'activité des filiales et participations de notre Société.

1.1.2.4 Franchissements de seuils et prises de contrôle

Au cours de l'exercice 2021, la société GROUPE KEOLIS S.A.S. n'a acquis ou pris le contrôle d'aucune société.

Dans le même temps, Keolis SA, filiale de GROUPE KEOLIS S.A.S., a acquis ou pris le contrôle des sociétés suivantes :

Constitutions de sociétés en France

Dénomination	Date	Pourcentage
KLP 60 – KLP 61 – KLP 62 – KLP 63*	10/12/2021	100 %

* Sociétés sans activité à date, créées par anticipation pour les besoins des réponses à appel d'offres 2022.

Constitution de société à l'international

Dénomination	Date	Pourcentage
KEOLIS M H I Rail Management and Operation LLC	18/04/2021	70 %

Dans le même temps, EFFIA S.A.S. et Keomotion n'ont acquis, pris le contrôle ou constitué aucune société.

Cessions de titres

Durant l'exercice 2021, Keolis SA a cédé l'intégralité des titres qu'elle détenait dans les sociétés suivantes :

Dénomination	Date	Pourcentage
Keolis Deutschland GmbH & Co. KG	31/12/2021	100 %
Keolis Deutschland Verwaltungsgesellschaft mbH	31/12/2021	100 %
RitmX	23/06/2021	4,30 %

Durant l'exercice 2021, la filiale suédoise Keolis SVERIGE AB, détenue à 100 % par Keolis SA, a cédé la société suivante :

Dénomination	Date	Pourcentage
Commuter Security Group	01/03/2021	100 %

Keomotion, filiale de GROUPE KEOLIS S.A.S. a cédé les titres qu'elle détenait dans la société Wheeliz :

Dénomination	Date	Pourcentage
Wheeliz	09/07/2021	13,89 %

1.1.2.5 Activités en matière de recherche et de développement

Le Groupe a engagé au cours de l'exercice, des dépenses en matière de Développement, correspondant essentiellement à des frais de personnel et à des dépenses de sous-traitance et de prestataires.

1.1.2.6 Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D.441-4 du Code du commerce, nous vous précisons la décomposition, à la clôture du dernier exercice, du solde des dettes à l'égard de nos fournisseurs et de nos clients par date d'échéance :

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	2	-	-	-	-	-
Montant total des factures concernées (TTC)	114	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	1,8 %	-	-	-	-	-
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	-	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues			-			
Montant total des factures exclues (HT)			-			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)						
Délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement					<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels <input type="checkbox"/> Délais légaux	

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	4	-	-	-	-	-
Montant total des factures concernées (HT)	722	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	6,91 %	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						-
Montant total des factures exclues (HT)						-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)						
Délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement					<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels <input type="checkbox"/> Délais légaux	

1.1.2.7 Information sur les établissements secondaires

Pour répondre aux prescriptions de l'article L. 232-1 II du Code de commerce, nous vous précisons que la Société n'a pas d'établissement secondaire.

1.1.2.8 Information sur les prêts accordés à d'autres entreprises (article L. 511-6 3 bis du Code monétaire et financier)

L'article L. 511-6 du Code monétaire et financier prescrit de fournir une information sur les prêts consentis à des entreprises économiquement liées au sens de l'article R. 511-2-1-1 du Code monétaire et financier. Nous vous précisons que notre Société n'a consenti aucun prêt entrant dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 511-6 3 bis du Code monétaire et financier.

1.1.3 INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE ET PLAN DE VIGILANCE

Dans le cadre de l'application de la transposition de la directive européenne sur la déclaration de Performance Extra-Financière (décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017), GROUPE KEOLIS S.A.S., société non cotée dont le total du bilan et le montant net du CA consolidés dépassent les 100 M€ et dont le nombre moyen de salariés permanents employés dans les filiales consolidées au cours de l'exercice est supérieur à 500, publie sa Déclaration de Performance Extra-Financière dans son rapport de gestion et sur son site internet.

Autrefois établie sur le périmètre de Keolis SA, il a été décidé, dans une volonté d'amélioration continue, de viser un périmètre plus large pour

établir et publier cette déclaration au sein du rapport de gestion de GROUPE KEOLIS S.A.S. Le Groupe SNCF émettant une Déclaration de Performance Extra-Financière consolidée, cette publication est établie de manière volontaire.

Y est également annexé le plan de vigilance du Groupe, en application de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordre.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de ce rapport, l'ensemble des informations est publié dans le chapitre III « Déclaration de Performance Extra-Financière » du présent document.

1.1.4 ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'année 2022 est encore marquée par une incertitude liée à la situation sanitaire pour toutes les activités du Groupe, à laquelle s'ajoute un contexte inflationniste (salaires et énergies) dont les effets avaient encore pu être contenus en 2021.

France

- › 2022 sera une année très intense en appels d'offres, particulièrement en Ile-de-France (Optile, Grand Paris Express et premiers appels d'offres RATP Bus) et dans les Grands Urbains (Bordeaux et Dijon en défensif ; Perpignan, Valenciennes). 2022 verra aussi aboutir la réflexion du SYTRAL sur l'allotissement éventuel du réseau de Lyon, qui conditionnera la prochaine consultation.
- › De nombreux projets de transition énergétique se concrétiseront (exemple : bus électriques à Lyon et Rennes, cars électriques dans les Alpes Maritimes, bus à hydrogène à Dijon, GNV en interurbain...).
- › Le retour au niveau de fréquentation pré-crise sanitaire en urbain est attendu au 4^e trimestre 2022 (hors impact nouveaux variants et Omicron) avec des actions marketing spécifiques de reconquête.
- › L'absentéisme du fait des conséquences du Covid-19 (malades ou cas contacts) combiné à une difficulté croissante de recrutement de conducteurs ou de mainteneurs peut engendrer des difficultés sur la capacité des réseaux à délivrer le service attendu en 2022.
- › Maintien de l'accent porté sur la rentabilité du Groupe grâce à d'importants plans d'économies et de productivité dans un contexte inflationniste avec notamment un risque sur l'évolution des coûts d'énergie par rapport aux indices contractuels.

EFFIA

Le Groupe attend pour EFFIA une amélioration continue de la fréquentation dans les parkings en 2022.

International

- › 2022 sera une année très intense en appels d'offres (Western Sydney Airport, Stockholm, Ontario...).
- › La reprise de la fréquentation est plus lente dans certains pays à l'International (en particulier en Australie et au Canada).
- › Le Groupe continue d'identifier des opportunités de croissance, notamment grâce à une volonté forte des Autorités Organisatrices de promouvoir les mobilités vertes sur nos marchés, comme par exemple aux États-Unis (KTA dispose déjà de bus électriques aux États-Unis et la loi sur les infrastructures pourrait offrir une opportunité pour davantage d'investissements de la part des Autorités Organisatrices).

1.1.5 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Néant.

1.1.6 PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS SOUMISES AU VOTE DES ASSOCIÉS

1.1.6.1 Proposition d'affectation du résultat

Il vous sera proposé d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2021 de la manière suivante :

Perte de l'exercice	(277 919,71) €
Affectation à la réserve légale	-
Report à nouveau	59 169 464,86 €
Bénéfice distribuable	58 891 545,15 €
Distribution de dividendes	9 990 872,07 €
À reporter à nouveau	48 900 673,08 €

Il vous sera en conséquence proposé de distribuer un dividende de 0,0555 par action ayant droit à percevoir des dividendes.

Conformément à la loi, il vous est demandé de prendre acte de ce que le montant du dividende mis en distribution et celui de l'avoir fiscal correspondant au titre des exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividende	Montant des revenus distribués éligibles à la réfaction	Montant des revenus distribués non éligibles à la réfaction
2020	0 € Soit 0 € par action	-	-
2019	0 € Soit 0 € par action	-	-
2018	30 602 671,21 € Soit 0,17 € par action	-	30 602 671,21 €

Dépenses non déductibles fiscalement

Nous vous indiquons qu'aucune dépense non déductible fiscalement au sens des articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts n'a été engagée au cours de l'exercice écoulé.

1.1.6.2 Conventions visées à l'article L. 227-10 du Code de commerce

Il vous sera donné lecture du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions intervenues au cours de l'exercice et autorisées par votre Conseil de surveillance conformément aux dispositions de l'article L. 227-10 du Code de commerce.

Nous espérons que les propositions qui précèdent recevront votre agrément et que vous voudrez bien voter les résolutions qui vont vous être soumises.

La Présidente du Directoire

1.2 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Depuis le 8 mars 2021, la société GROUPE KEOLIS S.A.S. s'est dotée d'une Raison d'Être, qu'elle a inscrit dans ses statuts :

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

La Raison d'Être de Keolis reflète les objectifs sociaux et environnementaux du Groupe au service de l'intérêt général et au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes.

Les différentes instances de gouvernance placent ces nouveaux piliers au centre des réflexions et des actions de la Société et, plus largement, du Groupe Keolis.

1.2.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2021, le capital social est de 237 888 901,80 €. Il est réparti comme suit :

SNCF Participations : 69,69 %

CDP-IE : 30 %

FCPE GROUPE KEOLIS ACTIONNARIAT : 0,20 %

Autocontrôle : 0,11 %

La participation des salariés au travers du FCPE GROUPE KEOLIS ACTIONNARIAT est donc de 0,20 % du capital.

1.2.2 LE DIRECTOIRE

1.2.2.1 La composition du Directoire

Au 31 décembre 2021, le Directoire est composé d'un membre unique qui est Président du Directoire et également Président de la Société au sens de « représentant légal » de cette dernière.

Madame Marie-Ange Debon exerce les fonctions de Présidente du Directoire et de Présidente de la Société depuis le 24 août 2020.

1.2.2.2 Les missions et pouvoirs du Directoire

Le Directoire, représenté par son Président, dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom et pour le compte de la Société, sous réserve des décisions soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ou relevant de la compétence de l'Assemblée Générale des Associés.

Le Directoire assure l'information des membres du Conseil de surveillance. À cet effet, il communique à chacun des membres du Conseil de surveillance les informations financières prévues par les statuts.

En outre, une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de surveillance un rapport sur la marche des affaires ainsi que les comptes trimestriels consolidés.

Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, le Directoire présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels et les comptes consolidés.

1.2.3 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE DE GROUPE KEOLIS S.A.S.

1.2.3.1 La composition du Conseil

Au 31 décembre 2021, le Conseil de surveillance est composé de 9 membres, dont 5 membres indépendants. Les membres sont nommés comme suit :

- 5 membres sont désignés par SNCF Participations ;
- 4 membres désignés par CDP-IE.

Il est recherché une représentation équilibrée tant en termes de mixité des femmes et des hommes que des expertises et expériences.

Au 31 décembre 2021, la composition du Conseil de surveillance était la suivante :

- Mr Jérôme Tolot, Président du Conseil de surveillance ;
- Mr Patrick Bastien, membre du Conseil de surveillance ;
- Mr Alain Krakovitch, membre du Conseil de surveillance ;
- Mr Robin Lutz, membre du Conseil de surveillance ;
- Mme Sylvia Métayer, membre du Conseil de surveillance ;
- Mr Normand Provost, membre du Conseil de surveillance ;
- Mme Claudia Schlossberger, membre du Conseil de surveillance ;
- Mr Laurent Trévisani, membre du Conseil de surveillance ;
- Mme Natalie Wright, membre du Conseil de surveillance.

Le tableau ci-dessous reflète les mandats et fonctions exercés par chacun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire en fonction au cours de l'exercice.

Noms	Fonctions et Mandats	Sociétés
Mme Marie-Ange Debon	Présidente Présidente du Directoire	GROUPE KEOLIS S.A.S.
	Présidente du Conseil d'administration Directrice Générale	Keolis SA
	Administrateur indépendant Présidente du Comité d'audit et des comptes	ARKEMA
	Administrateur Présidente du Comité d'audit	Technip-FMC
	Présidente (Nommée 17 juin 2021)	Union des Transports Publics
M. Jérôme Tolot	Président et membre du Conseil de surveillance Membre du Comité des investissements et de la stratégie Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines	GROUPE KEOLIS S.A.S.
M. Patrick Bastien	Membre du Conseil de surveillance Président du Comité des investissements et de la stratégie Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines Membre du Comité d'audit et de la déontologie Membre du Comité sûreté, sécurité et prévention Membre du Comité innovation et développement durable	GROUPE KEOLIS S.A.S.
	Directeur Infrastructure	Caisse de dépôt et de placement du Québec
	Administrateur	Budapest Airport
	Membre du Conseil de surveillance (Nommé le 22 octobre 2021)	ERMEWA HOLDING
M. Patrick Côté	Membre du Conseil de surveillance (Jusqu'au 24 novembre 2021) Membre du Comité d'audit et de la déontologie (Jusqu'au 24 novembre 2021) Membre du Comité sûreté, sécurité et prévention (Jusqu'au 24 novembre 2021)	GROUPE KEOLIS S.A.S.
M. Robin Lutz	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité sûreté, sécurité et prévention (Nommé le 24 novembre 2021) Membre du Comité des investissements et de la stratégie (Nommé le 24 novembre 2021)	GROUPE KEOLIS S.A.S.
	Directeur Infrastructure Investments	Caisse de dépôt et de placement du Québec
	Supervisory Board Member (Nommé le 7 décembre 2021)	ATC Atlantic I BV
	Supervisory Manager (Nommé le 7 décembre 2021)	AT Atlantic Holding LLC

Noms	Fonctions et Mandats	Sociétés
M. Alain Krakovitch	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité d'audit et de la déontologie Membre du Comité sûreté, sécurité et prévention Membre du Comité innovation et développement durable	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Administrateur	Eurostar International Limited
	Directeur	TGV-INTERCITES (Voyages SNCF)
	Administrateur	E-Voyageurs Groupe
	Administrateur	THI Factory
	Président (Nommé le 15/09/2021)	OUIGO ESPANA
	Administrateur	Forum Vies Mobiles
	Administrateur indépendant (Jusqu'au 15 avril 2021)	SAPN
Mme Sylvia Metayer	Membre du Conseil de surveillance	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Administrateur	Page Groupe
	Directeur Générale Croissance	Sodexo
	International Advisory Board (<i>pro bono</i>)	HEC
M. Normand Provost	Membre du Conseil de surveillance Président du Comité d'audit et de la déontologie Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Administrateur Président du Comité de placement	Desjardins Sécurité Financière
	Administrateur Président du Comité d'audit et de gestion des risques	Québecor Inc.
	Président du Conseil d'administration	Groupe Germain
Mme Claudia Schlossberger	Membre du Conseil de surveillance Présidente du Comité des rémunérations et des ressources humaines	GRUPE KEOLIS S.A.S.
M. Laurent Trévisani	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité des investissements et de la stratégie	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Président	SNCF Participations
	Directeur Général Délégué	Société nationale SNCF
	Président du Conseil de surveillance (Jusqu'au 22 octobre 2021)	ERMEWA HOLDING
	Président du Conseil de surveillance Président du Comité d'audit et des risques (Jusqu'au 2 mars 2021) Membre du Comité d'audit et des risques Membres du Comité des ressources humaines	GEODIS SA
	Président du Conseil d'administration	Transport et logistique partenaires
	Membre du Conseil de surveillance (Jusqu'au 5 août 2021)	UPPLY
Mme Nathalie Wright	Membre du Conseil de surveillance Présidente du Comité innovation et développement durable Membre du Comité sûreté, sécurité et prévention	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Administratrice	Quadient

Le Président du Conseil de surveillance peut, s'il l'estime nécessaire, et en fonction de l'ordre du jour, inviter des membres de l'Excom ou des personnalités extérieures à l'entreprise à assister et/ou intervenir aux réunions du Conseil de surveillance sans voix délibérative.

Les commissaires aux comptes sont invités à assister aux séances du Conseil de surveillance au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels.

1.2.3.2 Les missions et pouvoirs du Conseil

Le Conseil de surveillance exerce un contrôle permanent de la gestion du Directoire.

À ce titre, le Conseil est doté des pouvoirs spécifiques permettant d'opérer les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se faire communiquer les documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Conformément aux statuts de la Société, un certain nombre de décisions dites « Décisions Importantes » doivent être soumises à l'approbation préalable du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance débat également des questions qu'un membre souhaite voir inscrites à l'ordre du jour dans le cadre des questions diverses, avec l'accord du Président du Conseil de surveillance.

1.2.3.3 Le fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que nécessaire et en tout état de cause au moins une fois par trimestre.

Les membres du Conseil de surveillance sont convoqués aux séances du Conseil de surveillance par le Président du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance est convoqué au moins quatre jours en amont de la réunion, par tous moyens, sur un ordre du jour précisément défini.

En 2021, le Conseil de surveillance s'est réuni six fois et a notamment statué sur les sujets suivants :

- › les comptes annuels sociaux et consolidés 2020 ;
- › les comptes trimestriels et semestriels 2021 ;
- › le suivi de la marche des affaires, avec un focus sur le suivi des différents impacts de la crise sanitaire ;
- › le Budget 2022 ;
- › le GPS 2022-2026 ;
- › la revue stratégique du groupe et de ses filiales/Business Units ;
- › des décisions stratégiques telles la sortie de l'Allemagne, le refinancement ayant abouti à la signature d'un nouveau contrat de crédit de 600 M€.

Lors de chaque séance, les Présidents des différents Comités du Conseil donnent compte-rendu des travaux des Comités ce qui permet, en particulier, d'aborder systématiquement les sujets liés à la santé et à la sécurité. Le contrôle interne, la cartographie et la prévention des risques sont également abordés. Un point est au moins fait annuellement sur l'éthique des affaires dont la prévention de la corruption et des conflits d'intérêts au sein du Groupe.

Par ailleurs, un séminaire stratégique est organisé chaque année réunissant l'ensemble des membres du Conseil de surveillance ainsi que tous les membres de l'Excom permettant d'échanger et de déterminer les sujets à fort enjeux devant être approfondis à l'occasion des Conseils.

En 2021, le séminaire s'est tenu le 16 septembre.

1.2.3.4 Les Comités du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance s'appuie sur cinq comités internes qui préparent les travaux du Conseil :

- › le Comité d'audit et de déontologie ;
- › le Comité des investissements et de la stratégie ;
- › le Comité sûreté, sécurité et prévention ;
- › le Comité des rémunérations et des ressources humaines ;
- › le Comité innovation et développement durable, nouveau nom adopté en 2021 par le Comité nouvelles mobilités.

Le Comité d'audit et de déontologie (CAD)

Le CAD aide le Conseil de surveillance à veiller à la fidélité et à la sincérité des comptes consolidés, à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux associés de la Société et au respect des règles déontologiques du Groupe.

Le CAD a tenu 4 séances en 2021, et a notamment examiné les sujets suivants :

- › examen des comptes consolidés annuels, semestriels et trimestriels ;
- › matrice et gestion des risques ;
- › revue des systèmes d'informations comptable et de gestion ;
- › évaluation du niveau de contrôle interne ;
- › cartographie des risques majeurs du Groupe, suivi des plans d'actions ;
- › refinancement intervenu en fin d'année.

Le Comité des investissements et de la stratégie (CDIS)

Le CDIS a pour mission de formuler des propositions pour la détermination des orientations stratégiques et des principaux éléments du Business Plan, des recommandations concernant les investissements du Budget Annuel Consolidé, et formuler des recommandations sur toutes opérations susceptibles d'affecter significativement la stratégie de la Société, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité.

Le CDIS a tenu dix séances sur l'année 2021.

Le Comité sûreté, sécurité et prévention (CSSP)

Lors de sa dernière séance, le Comité des risques et de la sécurité a élaboré son nouveau règlement intérieur. Il a été proposé à cette occasion de renommer le Comité qui devient le « Comité sûreté, sécurité et prévention ».

Le Comité sûreté, sécurité et prévention est chargé d'étudier toute question liée aux risques opérationnels des activités de service à la mobilité et à la sécurité au sein de la Société et de ses Filiales. Il examine et émet des recommandations sur les principes d'organisation, de prévention et de gestion des risques opérationnels et professionnels liés aux activités de services de mobilités.

En 2021, le « Comité des risques et de la sécurité » a tenu 4 séances et a en particulier assuré le suivi des plans d'amélioration de la sécurité des opérations et de la santé au travail. Des focus ont été faits sur les risques Cybersécurité et sur les enjeux de formations et sensibilisations.

Le Comité des rémunérations et des ressources humaines (CRRH)

Le CRRH a pour mission de formuler des propositions pour la détermination de la rémunération des membres de l'Excom et est tenu informé de la rémunération des principaux cadres du Groupe (Executive Leadership Team).

Par ailleurs, le CRRH est régulièrement informé de la politique générale RH, du suivi des salariés *Top Executives* (plans de succession, plans de LTI, mobilités...), ainsi que des changements à apporter aux structures organisationnelles de la Société et de ses filiales.

Le CRRH a tenu cinq séances en 2021. Les principaux sujets abordés ont été les suivants :

- réflexion et proposition d'ajustement sur la politique Parts Variables sur Objectifs (PVO) ;
- analyse des chiffres clés concernant la mixité au sein du Groupe ;
- réflexion sur la procédure de revue des nouveaux talents ;
- baromètre d'engagement – résultats des enquêtes menées auprès des salariés et plans d'action ;

1.2.4 L'EXCOM

La Présidente de la Société s'est entourée d'un Comité exécutif dit « ExCom », composé de neuf membres, dont la Présidente.

L'Excom se réunit de manière hebdomadaire. Organe de concertation et de pilotage, il débat des grandes orientations du Groupe ainsi que de tous les dossiers de fond significatifs. Il s'assure de l'unité du Groupe.

En plus de la Présidente, les membres de l'Excom sont les suivants : Directeur Exécutif Finance et Juridique, Directeur BU France et EFFIA, Directeur BU International, Directeur International Adjoint, Directeur Groupe Marketing, Innovation et Nouvelles Mobilités, Directeur Groupe Ressources Humaines et Transformation, Directeur Groupe Communication, Directeur Groupe Industriel.

Le Comité innovation et développement durable (CIDD)

Le Comité nouvelles mobilités est devenu en juillet 2021 le Comité innovation et développement durable. Les missions de ce Comité sont ainsi élargies. Il intervient pour éclairer le Conseil de surveillance sur les thématiques suivantes :

- trajectoire des innovations développées par le groupe pour maintenir et renforcer les avantages compétitifs de Keolis ;
- développement et renforcement de la proposition de valeur environnementale et sociétale de la Société vis-à-vis de ses clients et de ses parties prenantes, notamment par le biais de la politique d'Innovation et la stratégie Marketing de la Société ;
- recommandations vis-à-vis des orientations stratégiques et des projets spécifiques initiés en matière de Développement Durable, en particulier vis-à-vis de l'enjeu climat, et en matière sociale, notamment vis-à-vis des enjeux d'accès à la mobilité pour le plus grand nombre.

Le CIDD a tenu 4 séances en 2021.

La composition de l'Excom au 31 décembre 2021 est la suivante :

Excom au 31 décembre 2021

Mme Annelise AVRIL

M. Frédéric BAVEREZ

Mme Marie-Ange DEBON

M. Pierre GOSSET

M. Clément MICHEL

Mme Frédérique RAOULT

M. Bernard TABARY

M. Arnaud VAN TROEYEN

Mme Christelle VILLADARY

1.2.5 CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 223-19 DU CODE DE COMMERCE

Au cours de l'exercice écoulé, il n'a été conclu aucune convention donnant lieu à l'application de l'article L. 223-19 du Code de commerce.

1.3 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

1.3.1	ÉDITO DE LA PRÉSIDENTE	36	1.3.4	MÉTHODE	85
1.3.1.1	Présentation du Groupe	37			
1.3.1.2	Modèle d'affaires	38	1.3.5	LISTE DES INDICATEURS ET DÉFINITIONS	86
1.3.2	LA RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE	42	1.3.6	PLAN DE VIGILANCE	87
1.3.2.1	Raison d'être	42			
1.3.2.2	Keolis Way : le nouveau projet d'entreprise	42	1.3.7	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	90
1.3.2.3	Matérialité des enjeux	43			
1.3.2.4	Tableau de synthèse des indicateurs de Performance Extra-Financière	44			
1.3.2.5	Gouvernance des enjeux extra-financiers	46			
1.3.2.6	Objectifs de Développement Durable de l'ONU	46			
1.3.2.7	Temps forts RSE du Groupe	47			
1.3.3	KEOLIS WAY	48			
1.3.3.1	Fondamental : Sécurité et sûreté	48			
1.3.3.2	Fondamental : Excellence opérationnelle	54			
1.3.3.3	Fondamental : Performance économique	57			
1.3.3.4	Pilier : notre Planète	62			
1.3.3.5	Pilier : nos Personnels	72			
1.3.3.6	Pilier : nos Passagers	78			
1.3.3.7	Pilier : nos AOM et partenaires	82			

1.3.1 ÉDITO DE LA PRÉSIDENTE

L'année 2021 aura été marquée dans le monde, pour la deuxième année consécutive, par la crise sanitaire liée à la Covid et par ses conséquences économiques.

La mobilisation des équipes de Keolis a permis de limiter l'impact de cette crise : la fréquentation des réseaux que nous exploitons tant en France qu'à l'international s'approche, fin 2021, des niveaux d'avant 2020 et je suis fière que, grâce à l'implication de nos 68 000 collaborateurs, nous ayons su maintenir le lien de confiance avec nos clients en démontrant notre engagement en matière de santé et de sécurité sanitaire. Ce contexte a aussi été l'opportunité pour Keolis d'accélérer sa transformation et de se positionner davantage encore comme une entreprise responsable en s'appuyant sur notre Raison d'Être et sur nos valeurs « We Imagine, We Care, We Commit ».

Cette Raison d'Être et ces valeurs constituent le socle de notre nouveau projet d'entreprise Keolis Way dont les ambitions stratégiques s'articulent autour de nos fondamentaux : excellence opérationnelle, performance économique, transition énergétique, multimodalité et déploiement des solutions digitales. Keolis Way est notre boussole pour ancrer les enjeux du Développement Durable dans tous nos métiers et fixer des objectifs à atteindre collectivement.

Acteur clé de la mobilité partagée, notre engagement en faveur de la transition énergétique nous place aux avant-postes de la lutte contre le changement climatique. En 2021, de nombreux contrats de bus à énergies alternatives ont été lancés en France et à l'international comme par exemple dans la région de Copenhague, dans la région de Sydney, à Göteborg ou Borås en Suède. Nous avons encore augmenté de 20 % le nombre de véhicules électriques et de 15 % ceux roulant au gaz. Fort de cette dynamique et dans une démarche d'amélioration continue, nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux, visant à multiplier par trois le nombre de kilomètres parcourus par des bus et cars à énergies alternatives au diesel et à l'essence et à réduire de 30 % l'intensité carbone de nos véhicules à horizon 2030.

En 2021, Keolis a aussi participé à la COP26 à Glasgow et s'est associé à l'initiative de la coalition « We Mean Business » en signant une lettre d'engagement adressée aux dirigeants du G20 pour que l'objectif de 1,5 °C de l'accord de Paris soit maintenu mais aussi pour que les entreprises accélèrent ensemble leur action en ce domaine.

Nos collaborateurs sont au centre de notre projet de transformation. Issus de cultures et de contextes différents, ils sont la véritable richesse du Groupe, attachés à leur entreprise et à ses missions de service public. Nous avons à cœur de garantir bien-être, santé et sécurité au travail, d'offrir des parcours de carrière favorisant l'épanouissement de chacun et de renforcer notre politique de formation notamment en matière de transition énergétique, de sûreté dans les transports ou encore d'éthique des affaires. En 2021, nous avons aussi formé plus d'une centaine d'apprentis au métier de conducteur. En France comme à l'international nous déployons une feuille de route en faveur de la mixité, de la diversité et de l'inclusion.

Nous pouvons être fiers de notre action pour accompagner chaque jour les Autorités Organisatrices de la Mobilité en contribuant utilement à renforcer l'attractivité des territoires et la qualité de vie de nos concitoyens.

Marie-Ange Debon

Présidente du Directoire du Groupe Keolis

1.3.1.1 Présentation du Groupe

Le Groupe Keolis est un acteur majeur des services de mobilité. Il exploite et assure la maintenance de réseaux urbains, périurbains et interurbains pour le compte de plus de 300 donneurs d'ordres (Autorités Organisatrices de la Mobilité, clients privés ou publics) dont le client final est le voyageur.

L'actionnariat du Groupe est stable et pérenne : il est détenu à 70 % par la SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer français) et à 30 % par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ).

Expert de la multimodalité, présent en 14 pays avec une activité en équilibre entre la France et l'international, Keolis offre une palette de solutions : bus et cars, métro, tramway, train, transport des personnes à mobilité réduite, navettes autonomes, navettes fluviales ou maritimes, transport à la demande, vélo en libre-service ou en location longue durée, autopartage, co-voiturage, navettes fluviales, stationnement, transport sanitaire. Cette offre multimodale fait de Keolis un acteur incontournable de la ville durable, contribuant de fait aux objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Le groupe Keolis opère de très nombreux réseaux sous la marque de ses clients AOM comme TCL, TBM, ILEVIA, STAR, GINKO, DIVIA...

Le Groupe est également un acteur majeur du stationnement en France et en Belgique au travers de sa marque EFFIA (264 000 places et 600 parkings dans 240 villes). L'entreprise développe son expertise sur toute la chaîne du stationnement, depuis les parkings en structure ou en enclos jusqu'aux zones de stationnement payant en voirie jusqu'à l'activité de fourrière. Elle propose ses solutions sur la conception et la construction de nouveaux parkings comme sur des projets de réhabilitation et de rénovation et propose à ses clients des services pour leur faciliter la vie en complément du stationnement.

Au sein de Keolis SA, Cykleo, avec ses 140 collaborateurs à Paris et dans 11 établissements régionaux, développe, installe et gère quotidiennement 24 000 vélos, 3 000 places de stationnement et 600 stations libre-service pour le compte des collectivités et des entreprises, proposant ainsi des services autour du vélo (classiques, VAE, cargos, etc.) qui améliorent et complètent la couverture des réseaux de mobilité, complémentaires des services de transport plus classiques.

Capitalisant sur son savoir-faire en matière de mobilité et d'attention portée aux clients, Keolis a étendu en 2017 son offre de services au transport sanitaire. Baptisée Keolis Santé, l'entité du Groupe dédiée au transport sanitaire rassemble aujourd'hui au travers de sa marque JUSSIEU Secours près de 2 400 véhicules sanitaires (ambulances, taxis et véhicules sanitaires légers) et 4 500 collaborateurs répartis sur tout le territoire français. La marque Jussieu Secours représente ainsi le premier opérateur de transport sanitaire en France.

Malgré la crise sanitaire et économique liée à la Covid-19, l'année 2021 a été marquée par la consolidation de la part de marché du Groupe en France. Des gains commerciaux significatifs ont été enregistrés, notamment en Ile-de-France avec le gain de deux lots Optile dans les Yvelines pour un montant total cumulé de 680 M€ sur la durée des contrats et le gain de PAM77, ainsi que le gain de l'appel d'offres offensif à Thionville précédemment exploité en SPL (société publique locale). Ces quatre contrats représentent un CA supplémentaire de 100 M€ en année pleine.

L'année a également été marquée par une forte dynamique du portefeuille, avec des gains commerciaux de premier ordre (contrat de bus dans la région de Sydney, le métro de Dubaï, le réseau bus d'Uppsala...) et des démarrages de contrats importants (notamment l'exploitation du réseau ferroviaire d'Adélaïde, le réseau de bus de Bergen, d'Ijssel-Vecht, et le métro et tram de Dubaï).

Au 31 décembre 2021, les 67 164 salariés du groupe Keolis sont répartis comme suit :

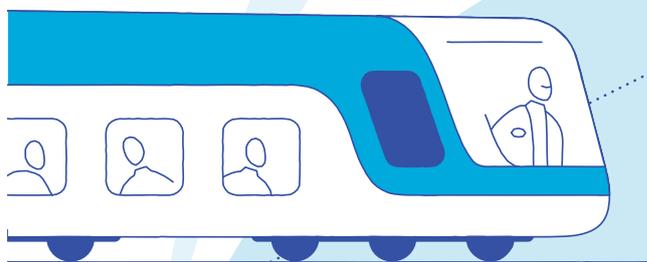
France	39 209
États-Unis	4 881
Australie	4 695
Suède	4 610
Belgique	2 605
Pays-Bas	2 207
Royaume-Uni	2 030
Dubaï	1 768
Danemark	1 764
Inde	1 175
Allemagne*	896
Canada	786
Norvège	538

* La filiale a quitté le Groupe au 31/12/2021.

Le modèle Keolis

En 2021, nous avons lancé Keolis Way, notre nouveau projet d'entreprise. Il concrétise notre vision différenciante des mobilités, portée par nos valeurs et une Raison d'Être ambitieuses.

Une vision...



fidèle à nos valeurs...

We imagine >>>

Nous inventons pour chaque territoire des solutions sur mesure de mobilité globale. Nous proposons et co-construisons en permanence des offres de transport attractives centrées sur le bien-être et le confort des voyageurs.

Notre Raison d'Être

Imaginer et déployer des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun.

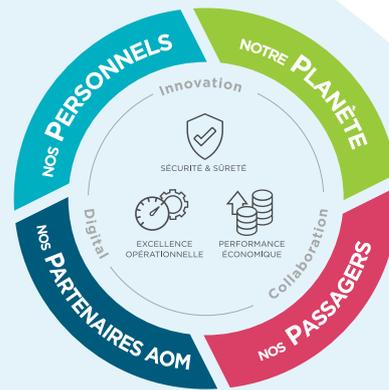
We care >>>

Nous nouons avec nos partenaires AOM des relations de confiance fondées sur l'écoute et la transparence et nous menons une politique de ressources humaines basée sur le respect de chacun de nos collaborateurs.



We commit >>>

Nous nous engageons auprès de nos clients et de nos partenaires AOM en matière de sécurité, de qualité de service, de fiabilité et d'exploitation opérationnelle. Nous agissons en acteur responsable de la ville et du territoire, au service de la mobilité durable.



incarnée par notre projet d'entreprise

NOS 3 FONDAMENTAUX



Sécurité et sûreté

Être en charge de la mobilité des personnes, c'est faire de la sécurité un prérequis. La sécurité de nos passagers et de nos personnels constitue le socle de notre projet d'entreprise mais aussi la priorité n° 1 du Groupe. Notre démarche d'amélioration continue, exigeante, tend vers un seul objectif : cap vers une mobilité plus sûre.



Excellence opérationnelle

Pour répondre aux exigences de performance et de sécurité de nos partenaires AOM et de nos passagers, nous renforçons en permanence notre expertise dans deux métiers fondamentaux : l'exploitation et la maintenance.



Performance économique

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

NOS 4 PILIERS



Notre planète

Devenir le leader de la mobilité bas carbone, en contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et en renforçant notre responsabilité sociétale.



Nos passagers

Adopter une approche « Thinking like a passenger » pour reconquérir les passagers (impact Covid-19), en proposant une offre intégrée, multimodale et inclusive.



Nos partenaires AOM

Être un partenaire de confiance grâce à notre capacité d'écoute, de dialogue et de co-construction avec les Autorités Organisatrices de Mobilité.



Nos personnels

Devenir la « Best place to work » dans le secteur de la mobilité en développant l'engagement des collaborateurs, la mixité et la diversité, la formation, les compétences et la culture managériale.

NOS 3 LEVIERS D'ACTION

Innovation - Digital - Collaboration

Notre schéma de création de valeur

Nos ressources

Nos passagers

- **Programme**
Thinking like a passenger, une démarche d'amélioration continue
- **Keoscopie**
Observatoire des mobilités et des modes de vie

Nos partenaires AOM

- Membre du **Global Compact des Nations Unies**
- **Partenariat avec la Fondation des Femmes**
- **Dialogue constant avec les AO** pour développer l'offre de transport public

Nos personnels

- **68 000 collaborateurs**, dont 64 % de personnels de conduite
- **9 927 recrutements** dans le monde
- **Formation : Institut Keolis/CFA** (centres de formation pour les apprentis)

Notre planète

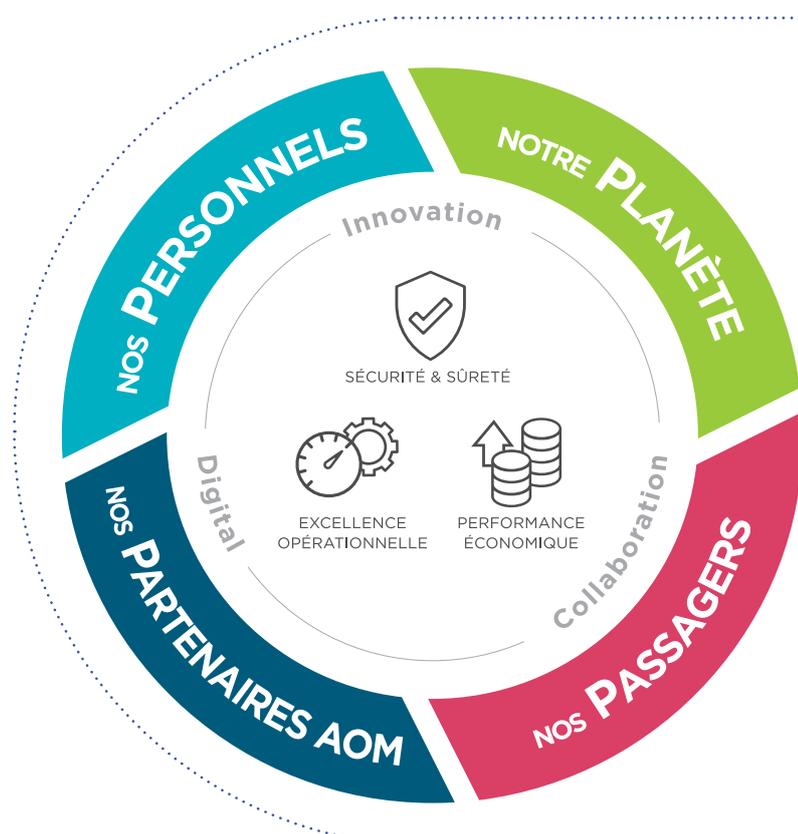
- **Une offre de solutions de mobilité multimodale** qui contribuent à la réduction de l'empreinte environnementale et carbone des territoires
- Une flotte de **4 300 véhicules** à énergies alternatives en croissance
- **4,3 kWh** consommés par kilomètre pour la traction commerciale
- **Membre fondateur des PIMMS*** pour faciliter l'accès aux services de la vie quotidienne

Capital financier

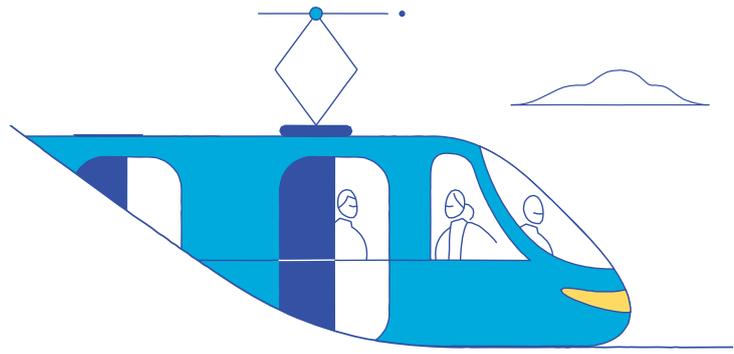
- **6,3 Md€** de chiffre d'affaires
- **538,6 M€** de capitaux propres
- Un actionariat stable et engagé

Notre activité

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



* PIMMS : Points Information Médiation Multi-Services.



La valeur créée pour et avec nos parties prenantes

Notre Raison d'Être

Imaginer et déployer des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun

Nos valeurs

We imagine >>>

We care >>>

We commit >>>

Nos passagers

- 25 filiales ont adopté la démarche Keolis Signature Service pour l'amélioration de la qualité de service
- 26 outils et applications pour accélérer le report modal (France)
- 2 axes majeurs d'innovation : compréhension des mobilités et expérience client



Nos partenaires AOM

- 59 projets primés par les Coups de Cœur solidaires** pour des associations locales depuis 2018
- Plus de 95 000 élèves ont bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des interventions en milieu scolaire
- 33 M€ engagés auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire



Nos personnels

- 64 % des salariés formés dans l'année
- 87 % des salariés travaillant dans une entité labellisée GEEIS*** pour l'égalité femmes/hommes
- We@Keolis : réseau interne pour la mixité
- 300 adhérents au réseau



Notre planète

- 50,4 % du chiffre d'affaires KSA couvert par une certification ISO 14001 pour le management de l'environnement
- 24,8 % de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives
- 71,5 % du chiffre d'affaires des filiales françaises redistribué pour le développement durable du territoire (moyenne des évaluations BIOM)



Performance économique

- + 73 M€ de cash-flow libre
- + 204 M€ de résultat opérationnel courant
- 600 M€ de crédit syndiqué indexé ESG
- 300 AOM nous font confiance dans 14 pays

** En partenariat avec la Fondation SNCF.

*** GEEIS : Gender Equality & Diversity for European & International Standard.

1.3.2 LA RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

1.3.2.1 Raison d'être

Conscient et convaincu de la nécessité de réinventer ses modèles pour mieux prendre en compte l'environnement et créer de la valeur pour la société et les territoires, Keolis a explicité en 2021 sa raison d'être : **« Imaginer et déployer des mobilités sûres & durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun. »**



À travers elle, le Groupe réaffirme sa vision des mobilités au service de l'intérêt général et au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes. L'ambition est **d'avoir un impact positif dans et pour la société** en contribuant à l'atteinte des objectifs Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

1.3.2.2 Keolis Way : le nouveau projet d'entreprise

En 2021, sous l'impulsion de la nouvelle gouvernance, le projet d'entreprise KeoLife a été refondu, devenant **Keolis Way**. Keolis Way, feuille de route commune à toutes les entités, concrétise la vision du Groupe sur la base de ses valeurs et de sa raison d'être.

Il comprend quatre piliers « 4P » :

1. notre Planète ;
2. nos Personnels ;
3. nos Passagers ;
4. nos AOM et partenaires.

Keolis Way ayant pour ambition de renforcer une culture commune et l'amélioration continue, des indicateurs de performance et des objectifs associés ont été définis. Ainsi, toutes les entités de Keolis s'approprient et déclinent progressivement Keolis Way en fonction de leurs contextes.

Initialement construite à partir de la norme internationale ISO 26000, la stratégie de Responsabilité Sociétale (RSE) de Keolis s'est toujours ajustée au fil du temps, des ambitions et de la maturité du Groupe et des évolutions de la société.

Ainsi, la démarche RSE a été intégrée et fusionnée à Keolis Way afin qu'elle puisse irriguer tous les métiers et être portée au plus haut niveau de l'entreprise. Tous les enjeux extra-financiers majeurs de Keolis ont été rattachés à un axe de Keolis Way. La présente publication est donc désormais articulée selon les différents axes de cette structure. Les « *enablers* », leviers de la performance (innovation, digital, collaboration), sont des moyens de maîtrise et des outils au service de l'ensemble des axes.

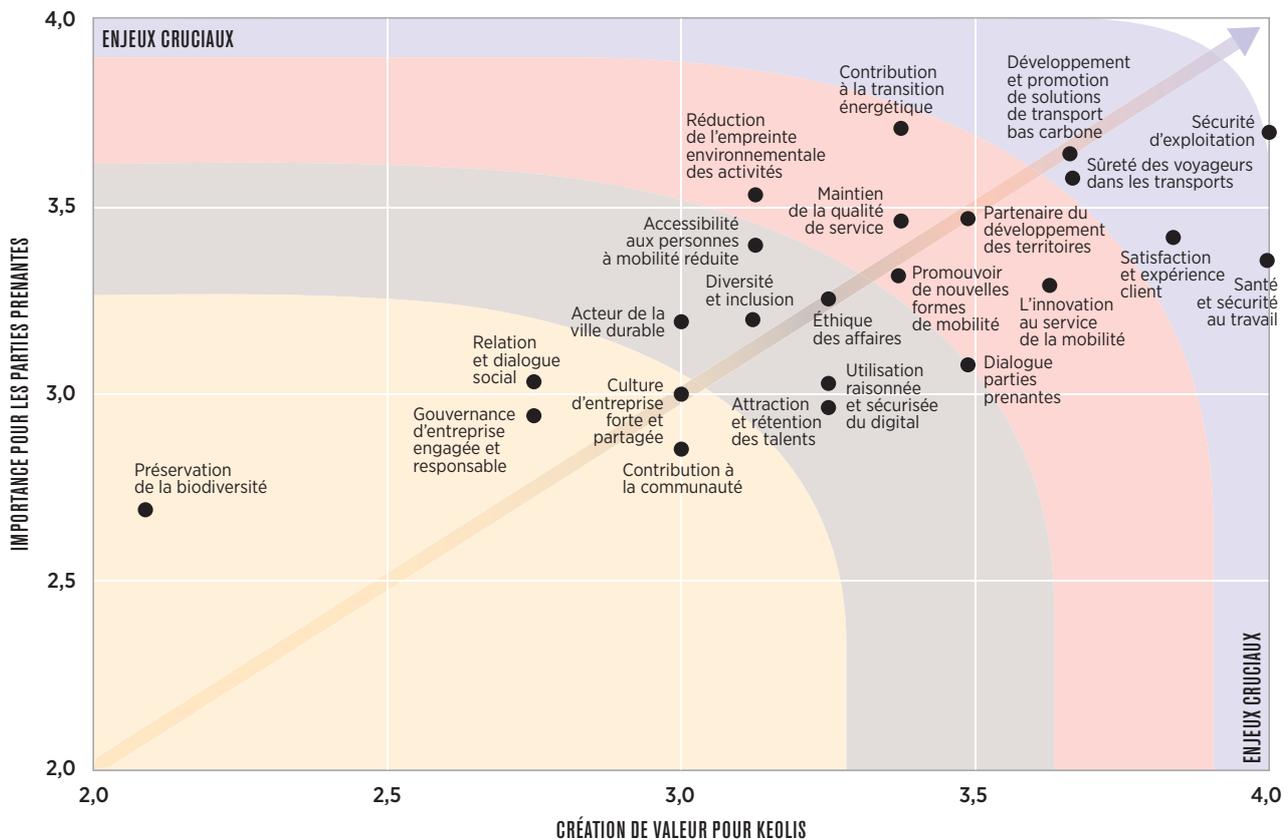


KEOLIS
Way >>>

1.3.2.3 Matérialité des enjeux

Fin 2020, alors que le Groupe connaissait de nombreuses mutations aussi bien internes qu'externes, Keolis a voulu redéfinir la cartographie de ses principales parties prenantes et les interroger afin de connaître leurs attentes, leur vision pour le Groupe, et identifier avec elles les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance les plus susceptibles d'impacter l'activité dans les années à venir. Ces travaux ont ainsi permis de mettre à jour la matrice de matérialité de 2018 en vue de l'élaboration de la nouvelle stratégie RSE, mais également de nourrir la construction de la Raison d'Être du Groupe.

Fondée sur les principaux référentiels méthodologique (GRI, AA1000, IIRC, ODD) et en cohérence avec l'analyse des risques du Groupe, la consultation a permis d'échanger avec une trentaine de parties prenantes (Autorités Organisatrices, partenaires financiers, experts de la société civile, pouvoirs publics, professionnels des transports...), dans le cadre d'entretiens individuels approfondis et de recueillir plus de 200 retours grâce à une enquête quantitative adressée à des parties prenantes ciblées. Ceci a permis d'identifier et de cartographier les principaux enjeux RSE en fonction de leur importance pour le Groupe et pour ses parties prenantes.



Les résultats de cette nouvelle matrice s'inscrivent dans la lignée de ceux de la précédente. Ils mettent néanmoins en exergue des thématiques pour lesquelles les attentes des parties prenantes se renforcent :

- › le développement et la promotion de nouvelles formes de mobilité et de solutions de transport bas carbone : en tant qu'opérateur de solutions de mobilités alternatives au recours à la voiture individuelle et de flottes de véhicules à énergies alternatives, Keolis doit proposer une offre de mobilité durable permettant et incitant les citoyens au report modal ;

- › être le partenaire du développement des territoires : opérant au cœur des écosystèmes locaux, Keolis doit renforcer son impact sur l'attractivité et sur le développement économique des territoires desservis ;
- › l'innovation : les nouvelles technologies doivent être explorées et exploitées pour répondre à tous les enjeux identifiés.

Ces thématiques sont toutes traitées au travers des différents axes de Keolis Way.

1.3.2.4 Tableau de synthèse des indicateurs de Performance Extra-Financière

	KEOLIS WAY	KPI	
FONDAMENTAUX		SÉCURITÉ ET SÛRETÉ	
		Santé et sécurité	
		PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	Sûreté
			Éthique des affaires
		NOTRE PLANÈTE	Achats durables
			Transition énergétique et bas carbone
	PILERS		Transition écologique
			Engagement sociétal
			NOS PERSONNELS
			Égalité, diversité et inclusion
Formation et développement			
Dialogue social			
Engagement			
NOS PASSAGERS			
Expérience clients			
Accessibilité			

Objectif	Performances 2020	Performances 2021
- 25 % Fr en 2023 - 10 % Int en 2023	23,11	27,46
	3,09	3,06
38 % en 2025 75 % en 2030	21,9 %	22,4 %
-	43	59
-	21 %	26 %
-	94 % (Fr)/ 100 % (Int)	100 %
-	60 %	89 %
-	62 % (Fr)/ 99 % (Int)	74 %
70 % en 2024	29 %	37 %
x2 en 2025 vs. 2019 (19,5 %) x3 en 2030 vs. 2019 (19,5 %)	21,2 %	24,8 %
- 30 % en 2030 vs. 2019 (1 293)	1 262	1 147
80 % en 2030	46,2 %	50,4 %
-	65 %	61 %
-	66,3	71,5
-	44 446	95 569
-	11,7	33
95 % en 2025	87 %	87 %
24 % en 2025	21,7 %	22 %
-	18 %	19,1 %
-	35,4	35,7
-	5,2 %	5,1 %
80 % en 2025	61 %	64 %
-	0,12	0,37
-	8,9 %	13,9 %
-	8,9	8,3
-	20	25
-	556	527
-	357	315

1.3.2.5 Gouvernance des enjeux extra-financiers

Rattachée à la Direction Exécutive RH & Transformation, la Direction Développement Durable et Engagement Sociétal assure la définition et le déploiement de la stratégie RSE du Groupe. La RSE est ainsi représentée :

- › au **Comité exécutif** (COMEX), à travers le nouveau Comité stratégie développement durable et RSE qui se réunit au moins une fois par an et chaque fois qu'il est convoqué par le Comité exécutif ;
- › au **Conseil de surveillance** (CS), à travers le nouveau Comité innovation et développement durable.

Les différentes dimensions de la Responsabilité Sociétale sont pilotées par les directions concernées.

Le Groupe s'appuie également sur un réseau de correspondants dans toutes ses filiales françaises et internationales, animé en 2021 au travers de réunions thématiques et régulières.

En complément, Keolis se nourrit du dialogue avec ses parties prenantes internes et externes pour définir les orientations et préconisations pour l'ensemble du Groupe Keolis (voir partie 1.3.3.7).

1.3.2.6 Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies et leurs 169 cibles, adoptés en 2015, constituent un cadre de référence et un plan d'action universel pour transformer nos sociétés, à horizon 2030. Keolis, avec l'ensemble de ses filiales à travers le monde, contribue à l'atteinte de ces objectifs, par son essence même et par la manière dont le Groupe conçoit son rôle au sein de la Société.

KEOLIS ET SES PARTIES PRENANTES

Global Compact des Nations Unies

Cadre d'engagement volontaire, référentiel international, plateforme d'actions et d'échanges, le Global Compact est la plus large initiative mondiale en matière de Responsabilité Sociétale. Il rassemble entreprises, organisations, agences des Nations Unies, monde du travail et société civile autour de dix principes universellement reconnus pour construire des sociétés plus stables et inclusives.

Depuis 2004, Keolis est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) et s'engage à respecter et promouvoir ses dix principes. Depuis 2018, Keolis fait partie du club « GC Advanced », plus haut niveau de reporting de l'initiative. Les réponses aux 21 critères attendus par le référentiel du Global Compact, sont intégrées dans la présente publication qui représente notre communication sur le progrès (COP).

En 2020, Keolis a affiné sa prise en compte des ODD. La pertinence de chaque cible a été cotée au regard de l'activité de Keolis et de son importance vis-à-vis de la stratégie du Groupe. Un pourcentage de contribution de Keolis à chacun des ODD a ainsi été calculé. Sont ainsi jugés stratégiques les ODD pour lesquels la contribution de Keolis est supérieure ou égale à 25 %.

Afin de permettre aux filiales du Groupe d'identifier leur contribution aux ODD, les cibles des ODD liées aux indicateurs RSE collectés sont affichées dans les documents de reporting internes.

Les actions de Keolis permettant de contribuer à ces huit ODD majeurs sont présentées tout au long du présent document.



BONNE PRATIQUE

Keolis Rennes s'approprie les ODD

Le Comité RSE de Keolis Rennes, regroupant des représentants de chaque direction métier, a analysé l'ensemble des 17 ODD et leurs 169 cibles et échangé avec le Groupe pour alimenter les travaux respectifs et assurer une cohérence d'ensemble. Il a ainsi réalisé un classement des ODD pertinents pour Keolis Rennes sur la base de trois critères : l'existence d'une politique associée à la thématique, d'au moins une action significative liée, et du suivi d'un indicateur rendant compte de la performance sur le sujet. Dix ODD apparaissent comme matériels pour Keolis Rennes au regard de son activité, soutenant les orientations de la démarche RSE en place. Sept ODD sont communs à ceux identifiés comme majeurs à l'échelle du Groupe, témoignant d'une adaptation aux spécificités et enjeux locaux.

Keolis Rennes produisant tous les ans une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) de manière volontaire, à travers laquelle elle communique sur les ODD, la démarche a été revue par les commissaires aux comptes, attestant de la sincérité et de la robustesse de la méthode.

Les ODD permettent de communiquer plus simplement par un langage universel avec tous les publics, en rendant transparente la méthodologie d'analyse de matérialité RSE fondatrice de toute déclaration de Performance Extra-Financière.

1.3.2.7 Temps forts RSE du Groupe

1998

- Membre fondateur de l'Union Nationale des PIMMS

2004

- Membre du Global Compact
- Premier rapport RSE

2010

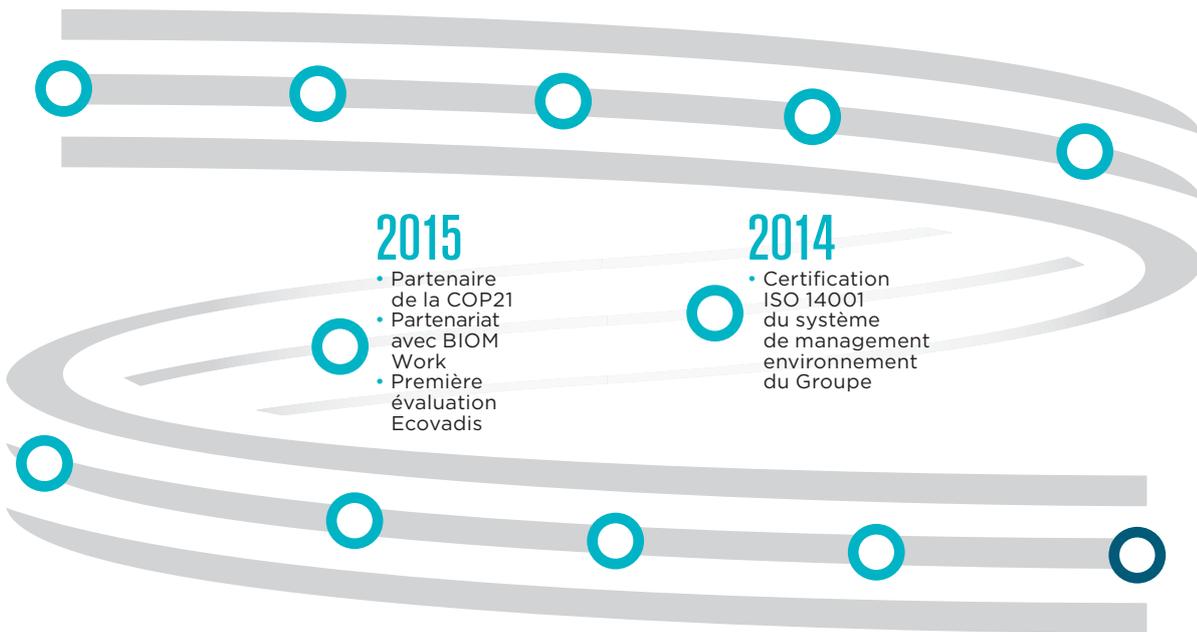
- Mise en place d'un comité de Groupe Européen
- Coups de cœur solidaires SNCF

2011

- Premier Comité Parties Prenantes Groupe

2013

- Programme KeoLife, comprenant un pilier RSE
- Partenariat avec FNE
- Mise en place du programme Konformité



2015

- Partenaire de la COP21
- Partenariat avec BIOM Work
- Première évaluation Ecovadis

2014

- Certification ISO 14001 du système de management environnement du Groupe

2016

- Keolis rejoint la Fondation SNCF
- Obtention du GEEIS
- Partenaire Cap'Handéo

2018

- Global Compact niveau Advanced
- Obtention de la médaille Gold Ecovadis
- Signature de la politique accessibilité Groupe
- Dispositif d'alerte Keolis Ethic Line

2019

- Mise à jour de la politique achat et charte relation fournisseurs
- Keolis Nouvelles Énergies tour

2020

- Keolis signataire de l'Alliance pour la relance verte du Parlement Européen

2021

- Révélation de la Raison d'Être et du nouveau projet d'entreprise Keolis Way
- Émission d'emprunt ESG-linked
- Lancement du réseau mixité We@Keolis



1.3.3 KEOLIS WAY

La stratégie RSE est intégrée et fusionnée avec Keolis Way afin d'avoir une démarche RSE irriguant toutes les activités, ambitieuse et réalisée au plus haut niveau de l'entreprise. Tous les principaux enjeux non-financiers de Keolis ont été liés à un axe Keolis Way.



1.3.3.1 Fondamental : Sécurité et sûreté

Sécurité

L'amélioration continue de la sécurité est la priorité du groupe Keolis. Toutes les équipes sont en permanence mobilisées pour assurer celle des voyageurs, des tiers, de l'ensemble des salariés et des partenaires. La sécurité ne pouvant être effective sans un engagement managérial fort à tous les niveaux des organisations, le développement de la **culture sécurité** demeure un enjeu clé pour traduire les ambitions dans les comportements et la vigilance de chacun au quotidien.

POLITIQUE

La **politique sécurité du Groupe**, couvrant aussi bien la santé et sécurité au travail que la sécurité d'exploitation, a été revisitée en 2021 afin de concrétiser et illustrer au mieux les enjeux, en fixant un objectif qui reste celui de « Zéro accident mortel responsable ». Elle est communiquée à l'ensemble des entités françaises et internationales et déclinée comme pierre angulaire des principes d'organisation et des rituels de management.

Politique sécurité Groupe

Assurer la sécurité effective des transports de voyageurs et des services à la mobilité est la priorité absolue du Groupe Keolis avec comme objectif ultime « Zéro accident mortel responsable », à savoir au moins aucun accident mortel responsable.

Au quotidien, nos actions visent à protéger :

LES VOYAGEURS
par la qualité des services tout au long de leurs parcours

LE PUBLIC
et plus particulièrement les tiers vulnérables, à proximité ou partageant les voies de circulation

LES COLLABORATEURS & LES PARTENAIRES
par des mesures de prévention et de protection collectives et individuelles adaptées pour leur sécurité et santé, physique et mentale

LES ACTIFS
en appliquant les programmes de maintenance et d'inspection garantissant leur bon fonctionnement dans le temps.

Les objectifs de sécurité fixés par le Groupe sont assurés par :

LE LEADERSHIP
et l'exemplarité de toute la ligne hiérarchique engageant les collaborateurs à évaluer et maîtriser les situations à risques et à adopter les comportements adaptés synonymes de culture sécurité.

LE MANAGEMENT
par les systèmes efficaces déclinent les exigences réglementaires, contractuelles et celles propres au Groupe, revus et améliorés de manière continue par le retour d'expérience et les contrôles et audits réguliers.

La sécurité repose également sur notre engagement à développer les compétences et la gestion des connaissances afin de pouvoir agir. La sécurité est la responsabilité permanente de toutes et de tous et le résultat de notre vigilance active et collective.

Marie-Ange DEBON
Présidente du Directoire du Groupe Keolis

KEOLIS



Des actions concrètes sont ainsi mises en œuvre au sein des réseaux : tournées terrain des managers, « point 5 min » avec les équipes, flash sécurité sur les événements de sécurité, forums sécurité, accueil sécurité interactif, campagne de communication et de sensibilisation des voyageurs et des tiers...

Le référentiel de management du Groupe

S'appuyant sur les standards ISO, notamment l'ISO 45001 pour les Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, le nouveau référentiel de management de la sécurité assure la formalisation des exigences minimales, vise à établir un cadre harmonisé des pratiques et, de l'organisation de chaque filiale, et à garantir un socle solide pour sa gestion et son animation au quotidien.

Culture sécurité : organisation et animation de la filière

L'animation de la sécurité est organisée au plus proche des services à la mobilité de Keolis et est pilotée par les filiales, en appliquant leur système de gestion de la sécurité.

Localement et en central, l'implication de la ligne hiérarchique et des filières métiers, notamment de l'exploitation et de la maintenance (voir partie 1.3.3.2), du marketing, de l'environnement et des ressources humaines, participe à l'atteinte des objectifs. La Direction de la Sécurité du Groupe s'assure de la bonne compréhension et de la prise en compte des orientations stratégiques et se positionne comme partenaire de leur mise en œuvre pour répondre aux exigences minimales établies. Elle met à disposition des formations, des outils et partage le retour d'expérience et les meilleures pratiques des activités des différents pays, ou d'autres domaines en pointe.



En 2021, dans le cadre de Keolis Way, le point d'orgue de l'animation a été l'organisation en juin de la première **semaine de la Santé, Sécurité et Sûreté**, couvrant tous les domaines de protection et de prévention des risques. Dans plus de 90 filiales, pendant 5 jours, 400 événements ont été organisés. Ils ont permis de toucher les salariés, les voyageurs et les clients AOM sur les thématiques de la sécurité des opérations, la sécurité et la santé au travail, la sûreté et la cybersécurité : exercice incendie sur le nouveau dépôt de bus au gaz en Drôme-Ardèche, train facilitant la vaccination des habitants à Boston, accès en sécurité aux personnes à mobilité réduite en Belgique, rencontre des voyageurs à Londres...

Santé sécurité au travail

FORMATION

L'axe fort des actions de 2021 a porté sur la formation des managers terrain de proximité, qui ont suivi des modules tels que : pédagogie d'analyse d'accident (sur la région Sud-Ouest en France par exemple), management de la sécurité, ou encore déploiement de démarches de développement de la culture sécurité (en Inde à Hyderabad). Cette action se prolonge sur 2022 afin **d'ancrer la sécurité dans les rituels de management**, permettant ainsi d'assurer la continuité de la gestion de la sécurité et d'améliorer la prévention des accidents du travail.

BONNE PRATIQUE

Certification ISO 45001 à Keolis Tours

La prévention des risques professionnels (chutes de plain-pied, agressions, troubles musculosquelettiques, électrocution...) est la priorité de Keolis à Tours, exploitant le réseau Fil Bleu, qui a engagé l'ensemble des salariés dans une démarche de certification de son organisation et de la gestion de la sécurité santé au travail.

Keolis Tours est en effet la première filiale du Groupe en France à être certifiée ISO 45001 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, démontrant sa capacité à garantir l'amélioration continue des actions de réduction des risques, de prévention et de protection des salariés et de sous-traitants. À titre d'exemple, l'analyse des situations d'accident du travail ou d'événements sécurité a ainsi été renforcée en impliquant les chefs de groupe des équipes de terrain, comme les conducteurs et les contrôleurs. Ils ont ainsi été associés dans la compréhension des circonstances et des causes, permettant d'établir les mesures adaptées pour éviter de nouvelles occurrences : communication, formations, accompagnement sur les gestes et postures, organisation, solution techniques innovantes, etc. Cette certification est une réelle opportunité, suscitant notamment l'engagement des salariés.

Le Groupe a prévu d'étendre la certification ISO 45001 à d'autres entités d'ici à 2025, s'y engageant à travers Keolis Way.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	Objectif
Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001	Keolis SA	< 15 %	19 %	21,9 %	22,4 %	38 % en 2025 75 % en 2030

BONNE PRATIQUE

Développement de la culture sécurité à Hyderabad (Inde)

Keolis Hyderabad (Inde) a lancé début 2021 un programme de développement de la culture sécurité : « SURAKSHA HAMESHA » (pouvant se traduire par « la sécurité à tout instant »). Visant tous les salariés, il a pour objectif d'assurer la prévention des accidents du travail en faisant adopter des comportements sûrs et en développant la vigilance partagée.

Ce programme a été établi et mis en œuvre avec le support du *British Safety Council* (une organisation internationale de référence en santé et sécurité au travail) qui a accompagné les équipes, a formé les managers et une équipe de coachs internes. Des salariés volontaires de l'exploitation, de la maintenance ou encore des fonctions support ont été ainsi formés à déployer les pratiques d'observation, de vigilance et de formulation pour décliner ces techniques dans leurs filières métiers. Malgré des conditions de déploiement complexes dues aux confinements liés au Covid-19, au total, plus de 900 salariés ont été ainsi formés sur un premier niveau de vigilance. Seuls trois accidents du travail sont survenus en 2021, induisant un taux de fréquence de seulement 1,3 accident avec arrêt par million d'heures travaillées.

Keolis Hyderabad a également renouvelé la certification de son système de gestion de la sécurité selon l'ISO 45 001.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	Objectif
Taux de fréquence des accidents du travail	GRUPE KEOLIS S.A.S.*	28,50	26,10	23,11	27,46	- 25 % Fr en 2023 - 10 % Int en 2023
Taux de gravité des accidents du travail	GRUPE KEOLIS S.A.S.*	2,71	2,80	3,09	3,06	-

* Hors Keolis Santé dont les informations ne sont pas disponibles.

Par ailleurs, la digitalisation des processus se poursuit, notamment pour l'enregistrement des situations d'incidents ou d'accidents au travail en France. Elle vise à mieux identifier les circonstances, les causes et ainsi permettre d'orienter les politiques locales de prévention.

Enfin, le Groupe déploie des programmes de prévention au plus près des équipes opérationnelles, comme en France « Transportez Vous Bien » avec l'assureur Klesia, ou celui axé sur les troubles musculosquelettiques (TMS – PRO) avec la CARSAT Professionnel (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail). En 2021, sept filiales telles que Lyon, Bordeaux, Rennes ou encore Côte Basque Adour, se sont engagées dans une démarche TMS-PRO.

Le programme « TVB » permet de proposer aux salariés des outils pratiques de prévention comme : des coaching sécurité, une sensibilisation à l'hygiène de vie ou aux addictions, la réduction des accidents liés aux postures inappropriées. Le Groupe s'engage à ce qu'une majorité d'entités déploie ces programmes avec les partenaires en 2022 et d'ici fin 2023.

BONNE PRATIQUE

Étude du risque chimique chez Cykleo

L'étude du risque chimique associé à l'activité de Cykleo (utilisation de produits en maintenance cycle et mobilier principalement) est réalisée depuis 2020 sur SEIRICH, outil de l'INRS d'évaluation du risque chimique. Elle permet d'évacuer les produits les plus nocifs pour la santé ou l'environnement et de les remplacer par d'autres, moins néfastes. La première campagne a été menée en collaboration avec les services de Médecine du Travail d'Orléans. La priorité de Cykleo est de favoriser des produits les moins dangereux pour la santé des collaborateurs et pour l'environnement, tout en conservant les meilleures performances techniques. Chaque nouveau produit doit être approuvé par la Direction HSE avant utilisation.



11.7



16.1

Sécurité des opérations

La situation Covid-19, a généré de nouveaux risques, y compris pour les opérations : circulation plus dense due au report vers les véhicules personnels, reprise de la conduite par certains tiers après le confinement, ou encore accumulation de fatigue et de stress liée au manque de personnel. Des mesures de prévention ont été développées et déployées plus largement, comme l'usage de GPS adaptés aux véhicules lourds guidant les conducteurs de bus notamment sur les manœuvres à risques.

En 2021, l'enjeu du Groupe a été de vérifier localement la robustesse des mesures de prévention et de protection. Le développement du retour d'expérience a ainsi été renforcé au travers du recueil permettant aux filiales de prendre en compte les différentes recommandations.

BONNE PRATIQUE

Le développement du digital pour analyser les événements de sécurité à Keolis Canada

Keolis au Canada a étendu le déploiement de l'outil digital d'enregistrement et d'analyse des événements de sécurité du Groupe aux activités de pilotage de la sécurité des bus et des cars. Les opérateurs ont accès aux documents clés tels que les checklists de dégarage, et disposent de formulaires digitaux permettant d'enregistrer et de signaler toute situation à risques. Les tableaux de bord sont ainsi alimentés directement, permettant le déclenchement d'actions correctives ou préventives.

BONNE PRATIQUE

Assistance à la conduite à Keolis Lyon

Souvent liés à la difficulté pour un conducteur de bus d'évaluer l'ensemble de la situation autour de son véhicule, les accidents routiers en milieu urbain restent fréquents. Après les tests de dispositifs d'assistance à la conduite menés en 2020, Keolis Lyon a poursuivi l'évaluation d'innovations technologiques et plus particulièrement de la rétrovision par caméra. Le remplacement des rétroviseurs de bus par des caméras reportant les informations sur des écrans dans le champ de vision du conducteur améliore sensiblement la sécurité : angles de vision élargis, angles morts réduits, qualité de visibilité assurée par tous les temps de jour comme de nuit.

L'expérimentation s'avérant concluante, le Sytral, l'Autorité Organisatrice des Mobilités des Territoires Lyonnais, a décidé d'équiper une majorité des véhicules avec ce dispositif, avec l'objectif d'atteindre plus de 80 % des véhicules équipés d'ici 2026. Ce projet d'innovation fait l'objet du soutien de la Fondation MAIF qui a choisi cette initiative pour évaluer ses bénéfices.

Afin de recenser, diffuser et impulser des solutions innovantes une équipe pluridisciplinaire et internationale (« *Cross Functional Team* ») a été constituée en 2021 sur la sécurité routière. Elle a rassemblé des experts internes de nombreux pays (Australie, Belgique, Canada, USA, France) et de différents métiers : exploitation, assurance, maintenance, marketing, systèmes d'informations... Pendant près de 12 mois, ils ont identifié et établi les améliorations pouvant être mises en œuvre sur 4 piliers de la sécurité : Véhicule, Environnement, Compétence et Organisation (VECO). Ils ont ainsi mis à disposition un catalogue d'innovations techniques, proposé une feuille de route pour les prochaines années et recommandé la création d'un comité Groupe de la sécurité routière afin de pérenniser la démarche.

Sûreté

La sécurisation des espaces et la prévention de la délinquance sont des composantes essentielles de la **qualité de service**. C'est une exigence forte des Autorités Organisatrices de la Mobilité et toute attente légitime de la part des voyageurs, comme des salariés, dans un contexte sensible où la demande de sécurité et de protection est au cœur des préoccupations sociétales.

POLITIQUE

Conformément à la **Politique sûreté du Groupe**, toutes les filiales du Groupe Keolis s'engagent à exploiter et à développer des services de transport de voyageurs de manière sûre pour les personnes, à assurer la protection des biens et à garantir la continuité du service. Keolis s'engage ainsi à prévenir et à lutter contre la fraude et toutes les formes de délinquance et d'atteintes à la tranquillité. Cette action repose sur une stratégie globale :

- le développement de la présence humaine (médiateurs internes ou d'associations, les contrôleurs-vérificateurs et les agents de sécurité d'entreprises prestataires spécialisées) sur les réseaux, au travers de la mobilisation de personnels dûment formés, réalisant des missions complémentaires de prévention, de dissuasion et de répression ;
- l'installation et le déploiement de dispositifs techniques adaptés : vidéoprotection, alarmes, vitres anti-agressions, PTI (Protection du Travailleur Isolé), caméras-piétons... ;
- les partenariats opérationnels avec les forces de sécurité intérieure, qui se traduisent notamment par l'organisation d'opérations de contrôle conjointes et les partenariats de prévention (Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance, associations, éducation nationale...).

La Stratégie Territoriale de Sécurité et de Prévention de la Délinquance 2021 - 2024 de Keolis Lyon et du Sytral, Autorité Organisatrice des mobilités des territoires lyonnais, illustre de façon très aboutie cette politique de sûreté. La stratégie a été récompensée par le premier prix du concours Prévention de la Délinquance, lors de la Conférence Internationale Sécurité, Démocratie et Villes, à Nice, le 20 octobre 2021. Elle constitue un dispositif partenarial ambitieux, qui se décline en 32 actions opérationnelles.

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Pilotage de la filière

Le pilotage de la communauté sûreté-fraude des réseaux français est assuré par la Direction Sûreté Lutte Contre la Fraude au travers de la tenue de réunions bimensuelles et thématiques. Un séminaire dédié a également réuni 25 participants à Dijon, en octobre 2021. Ces réunions ont pour objectif de diffuser les informations de veille juridique, technique et l'échange de bonnes pratiques. En parallèle, des échanges d'expérience et de bonnes pratiques ont été menés à l'international, au travers de réunions régulières.

Par ailleurs, dans le cadre de Keolis Way (voir partie 1.3.2.2), la première **semaine de la santé, de la sécurité et de la sûreté**, organisée en juin 2021, a permis de diffuser la culture sûreté plus largement, au travers de trois webinaires et d'actions déployées dans les réseaux. De nombreux ateliers relatifs à la prévention des agressions des personnels ont ainsi été organisés par les filiales telles que Keolis Bourgogne, Keolis Montargis, Keolis Seine-Sénart, Keolis Seine-Essonne ou encore Keolis Amey Metrolink de Manchester.



En France, le Groupe promeut le développement des partenariats :

- › institutionnels : police nationale, gendarmerie nationale, polices municipales, directions régionales des finances publiques, tribunaux judiciaires, agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle ;
- › non institutionnels : associations investies dans la médiation des conflits, dans la lutte contre les addictions dont la toxicomanie, ou dans l'accompagnement dans l'insertion des personnes en situation de précarité.

Au cours de l'année 2021 en France, **les partenariats de sécurité ont été confortés, développés et formalisés**, au travers de la signature de conventions locales (police nationale, polices municipales et gendarmerie nationale). Keolis Bordeaux Métropole est ainsi passé de sept conventions signées en 2020, à 20 au 31 décembre 2021, en formalisant de nouveaux partenariats avec des polices municipales du territoire. Cette démarche s'est traduite par une augmentation de 67 % des opérations conjointes sur le réseau.

Indicateur	Périmètre	2020	2021
Nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure (Police nationale, gendarmerie nationale et polices municipales) signées et en vigueur au 31/12/2021.	Keolis SA (France)	43	59

Prévention des atteintes aux personnels et aux voyageurs

La prévention des agressions des voyageurs et des personnels constitue un objectif prioritaire du Groupe. Un groupe de travail transverse dédié (*Cross Functional Team*), France et international, a été mis en place en 2021, afin d'identifier et de partager les meilleures pratiques et les innovations en ce domaine.

En ce qui concerne la prévention des agressions des personnels, elle est structurée autour de l'analyse des faits d'agressions, de la définition

d'un plan d'action et de l'organisation de l'accompagnement des salariés victimes. Cette approche globale est mise en œuvre par les managers, qui s'appuient sur « le guide de la prévention des agressions des personnels en contact avec le public » élaboré par le Groupe. Parmi les actions notables mises en place en 2021, 12 réseaux ont déployé l'expérimentation des caméras-piétons pour les contrôleurs en s'appuyant sur la note du Groupe précisant le cadre d'utilisation des caméras de protection individuelle.



BONNE PRATIQUE

Formation à la gestion des conflits, d'EFFIA

L'agression verbale ou physique est un risque identifié par EFFIA, en particulier pour les ACS (Agents du contrôle de stationnement) dans l'exercice de leurs missions sur les voiries. Depuis trois ans, des formations à la gestion des conflits sont dispensées par l'organisme de formation de la Brink's auprès des agents les plus exposés, tant sur les voiries que dans les activités stationnement et fourrières. En 2021, 115 personnes ont fait l'objet d'une formation.

Prévention contre les atteintes sexistes et sexuelles

Keolis a fait de cette politique publique une priorité forte pour le Groupe. En 2021, elle s'est traduite par un plan d'action structuré en trois volets majeurs :

- > le développement de la sensibilisation et de la formation de tous les personnels, au travers :
 - de sessions dédiées du **programme Stand Up** (près de 580 personnes formées en France), un programme qui propose des gestes simples mais déterminants, qui permettent d'intervenir en toute sécurité lorsqu'on est victime ou témoin de harcèlement de rue, créé par L'Oréal Paris, l'ONG Hollaback ! et la Fondation des Femmes,
 - de la création d'un module spécifique de e-learning avec l'Institut Keolis ;

- > la mise à disposition des filiales, d'une campagne de communication préventive à destination des voyageurs, déployée par 12 filiales en 2021, dont Keolis Calvados et Keolis Bourg-en-Bresse ;
- > la signature d'une convention de mécénat avec la **Fondation des Femmes**, pour engager durablement le Groupe dans la lutte contre les violences faites aux femmes et pour l'égalité entre les hommes et les femmes.



En parallèle du plan d'action Groupe, de nombreuses démarches spécifiques ont été poursuivies et engagées sur l'ensemble des réseaux en 2021 en France et à l'international :

- > sept nouveaux réseaux ont mis en œuvre un dispositif de descente à la demande en 2021 (Rennes, Aix-en-Provence, Besançon, Caen, Côte Basque Adour, Le Mans et Metz), portant ainsi à 12 les réseaux Keolis l'ayant déployé (avec Amiens, Bordeaux, Lille, Lyon, Orléans) ;
- > Lille et Lyon ont poursuivi leurs marches exploratoires, en réalisant respectivement deux et une en 2021 ;
- > de **grandes campagnes de prévention** ont été lancées sur de nombreux réseaux, comme à **Lille, Lyon, Dijon, Nancy**.

	Périmètre	2020	2021
Part du Chiffre d'Affaires des filiales ayant mis en place des actions de prévention & lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles	Keolis SA	21 %	26 %

Actions d'insertion au travers des missions de travail d'intérêt général (TIG)

Keolis a maintenu son action en profondeur en contribuant à la prévention de la récidive par les actions d'insertion au travers de l'accueil de personnes condamnées à des peines de TIG. 15 976 heures (9 404 heures

en 2020) de travail d'intérêt général ont ainsi été réalisées au sein des six réseaux de Bordeaux, Lyon, Lille, Rennes, Tours et Dijon.



1.3.3.2 Fondamental : Excellence opérationnelle

L'ambition de Keolis est d'être la référence en terme de qualité de service de création de valeurs et de contribution aux grands enjeux de transformation (transition énergétique, sécurité, innovations, mixité et diversité...) en matière de maintenance et d'exploitation de ses réseaux de transport de voyageurs.

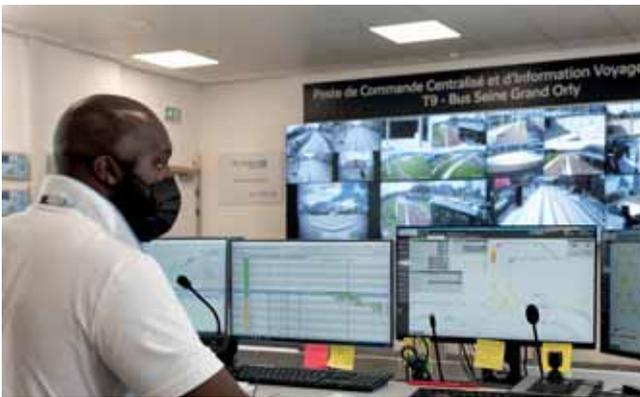
Exploitation

POLITIQUE

La **Politique d'Exploitation** du Groupe décrit l'ensemble des processus clés, les principales missions, ainsi que les piliers, référentiels, outils, et domaines de performance. Elle repose sur trois fondamentaux au service de nos parties prenantes : sécurité et sûreté, excellence opérationnelle et qualité de service, maîtrise des ressources.

L'exploitation au sein des filiales s'appuie sur des méthodes, des processus, des outils, des compétences techniques, managériales et comportementales pour assurer différentes missions :

- › construire les offres et les plans de production ;
- › délivrer le service et gérer les situations perturbées ;
- › manager les équipes ;
- › piloter le budget des opérations ;
- › améliorer en continu la performance.



Concrètement, les filiales s'engagent à mettre en œuvre les 10 exigences fondamentales de la Politique. Outre la priorité donnée à la sécurité, à la conformité réglementaire et au respect des engagements contractuels, elles définissent les bases attendues en termes de gestion des compétences et des connaissances des acteurs de l'exploitation, leurs rôles, et les modalités de coopération avec les autres fonctions (HSE, maintenance, marketing, RH, etc.). Des règles de pilotage et de gestion budgétaire sont définies, le tout devant s'inscrire dans une démarche active d'amélioration continue. L'ensemble des processus clés est décrit dans des référentiels ou des manuels métier ad hoc, et mis à disposition de la Communauté des Exploitants du Groupe sur le site interne KeoSphere. Les filiales déclinent la Politique d'Exploitation selon les spécificités locales et les enjeux contractuels, en adaptant leurs processus et leurs outils.

La démarche Groupe **d'amélioration continue de l'exploitation**, « **KIHO** » (**Keolis Industrialise et Harmonise ses Opérations**), reprend les fondamentaux de la Politique d'Exploitation et s'appuie sur un ensemble de contenus spécifiques : système de management, outils de diagnostic et d'animation... Elle contribue ainsi à la politique de formation des exploitants. Les filiales disposent par ailleurs d'un outil d'autodiagnostic pour mesurer leur maturité et identifier les actions correctrices nécessaires et planifier leur amélioration continue.

Animation du réseau

La Direction Exploitation Groupe, au sein de la Direction Industrielle, définit la politique et les principes d'exploitation et anime le réseau des exploitants de l'ensemble du groupe Keolis. Elle réalise des missions d'accompagnement et d'assistance aux filiales et, des missions de support au développement commercial de Keolis (appels d'offres). Enfin, elle coordonne ses actions avec l'ensemble des autres directions partageant des enjeux communs, en particulier la Direction Maintenance et les Centres d'Excellence. L'ensemble des acteurs Exploitation analyse et compare les indicateurs clés du métier (absentéisme et engagement du personnel, coût du km, consommation de carburant, etc.).

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Des groupes de travail rassemblant des dizaines d'experts de différentes fonctions et venant de différents pays (*Cross Functional Team*) ont été mis en place en 2021 et ont permis de partager les meilleures pratiques au sein du Groupe et de proposer de nombreuses innovations. La transformation digitale des métiers de l'Exploitation, ou l'amélioration de la Sécurité routière (voir partie 1.3.3.1 page 51), ont fait partie des domaines explorés. Les travaux menés ont par exemple permis de lancer un grand plan d'amélioration de l'efficacité du management et de la communication avec les conducteurs grâce à la digitalisation de l'exploitation. Un outil de diagnostic de « maturité digitale » a été proposé.

L'exploitation est le lieu de l'application opérationnelle d'un certain nombre de politiques Groupe, comme par exemple, celle sur la diversité est également contributrice à la performance dans d'autres domaines, comme l'environnement.

BONNE PRATIQUE

Outil de mesure d'éco-conduite dans le Secteur Touraine (Branche Territoires, France)

La valise Ecomobil HDM est un outil dédié à la formation, développé par une start-up lyonnaise, HDM. Cet outil, branché au véhicule, enregistre et analyse la conduite et est associé à un programme de formation de 3 heures pour les conducteurs. Il est déployé auprès de tous les formateurs de l'Institut Keolis (IK) (voir partie 1.3.3.5 page 74), dans le cadre de la formation « *Améliorer sa conduite en respectant les principes de l'écoconduite* ». La formation consiste à réaliser deux parcours tests, l'un en situation de conduite « habituelle », le second en appliquant les principes d'une écoconduite préalablement présentés. Les résultats sont analysés et comparés à l'issue des tests.

Les formations à l'écoconduite sont une réelle plus-value dans l'évolution du métier de conducteur, aux effets multiples : une conduite plus rationnelle, donc moins d'usure de matériel, de consommation de carburant, de pollution, d'accidents grâce à une meilleure anticipation, et enfin, une conduite moins stressante pour le conducteur mais aussi pour le voyageur, qui subit moins de secousses avec une amélioration de son confort. L'éco-conduite permet de réaliser un gain de 1 092 litres de carburant pour une moyenne de 20 000 km/an, ce qui représente une diminution de gaz à effet de serre d'environ 3 353 kg de CO₂e.

BONNE PRATIQUE

La diversité dans les métiers de l'exploitation à Keolis Chambéry

Dans un contexte sectoriel de pénurie de conducteurs/trices, plusieurs actions de communication externe et de promotion de la profession ont été réalisées, notamment auprès des femmes avec une déclinaison de la campagne de recrutement Groupe 2021 ciblant les femmes, et la réalisation d'interventions dans les écoles et les collèges pour sensibiliser les jeunes à la bonne utilisation du transport public et leur faire découvrir nos métiers (voir partie 1.3.3.4 pages 68 et 69). Plus largement, Keolis Chambéry veille également à la prévention et à la lutte contre les comportements discriminants et les agissements sexistes. Plusieurs actions ont été menées :

- › deux référents, un homme et une femme, ont été nommés par le CSE et la Direction. Formés, ils sont aujourd'hui de réels relais pour les salariés afin de faire remonter toute information concernant des comportements inappropriés ou sexistes ;
- › une formation spécifique a été mise en place, notamment pour l'encadrement intermédiaire, afin de savoir identifier ces comportements, les caractériser et savoir comment réagir ;
- › ces thématiques sont désormais intégrées aux rituels managériaux afin de permettre leur appropriation et d'ancrer le sujet dans la culture de l'entreprise ;
- › enfin, plusieurs actions sont menées pour adapter les postes et les conditions de travail quel que soit le genre des salariés, comme l'installation de sanitaires séparés en terminus.

Maintenance & Gestion patrimoniale (Asset Management)

Les activités de maintenance et de gestion patrimoniale s'appliquent à tous les biens industriels dont Keolis est propriétaire ou que Keolis gère pour le compte d'une Autorité Organisatrice. Ces activités sont des leviers essentiels pour délivrer la performance attendue dans le temps par les AOM en termes de sécurité, de disponibilité des biens pour la réalisation du service, de conformité des biens au niveau de la qualité exigée, ainsi que de performance économique du réseau de transport. En effet, ces activités permettent d'optimiser la performance et la durabilité des actifs, et de réduire leur coût de possession sur l'ensemble de leur cycle de vie.



POLITIQUE

La politique « **KIHM** » (**Keolis Industrialise et Harmonise sa Maintenance**), vise à industrialiser et harmoniser les pratiques de maintenance et de gestion des biens au sein du Groupe, tout en prenant en compte les contextes et enjeux spécifiques locaux. Décrite dans la « **Politique de maintenance Groupe Keolis** », elle permet de garantir l'amélioration continue des performances de la maintenance, et du management opérationnel.

Pour déployer cette politique, Keolis a défini son référentiel de maintenance et de gestion patrimoniale des biens. Il décrit les processus métier, des standards managériaux et des exigences clés permettant la mise œuvre d'un système de management des activités de maintenance et de gestion des biens efficient et conforme aux exigences de la norme ISO 55 001 (gestion des équipements industriels).

En complément de ce référentiel, Keolis met en œuvre aussi une démarche de transformation des activités de maintenance et de gestion des biens en utilisant les leviers du digital. Appelée « Maintenance 4.0 », elle est structurée autour de six domaines et a pour objectif d'identifier, de tester et de déployer des solutions digitales pour améliorer l'efficacité opérationnelle et économique des entités.

Animation du réseau

Pour piloter la mise en œuvre de cette approche, la Direction Maintenance Groupe et les Centres d'Excellences, dont la mission est de soutenir le développement du Groupe notamment lors des réponses aux appels d'offres et des étapes de mobilisation, animent les filières métiers maintenance et ingénierie. Cette animation est réalisée au travers de réunions d'experts, de webinars et de groupes de travail de pairs et en faisant participer, si nécessaire, d'autres filières métiers du Groupe telles que la Sécurité et Environnement, les Achats et les Ressources Humaines.

PLAN D' ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Plusieurs actions essentielles ont été mises en œuvre en 2021.

Le programme KIHM a continué à être déployé dans de nombreux pays (France, Belgique, Suède, Royaume-Uni, Canada, USA).

Le programme « Maintenance 4.0 » a coordonné le déploiement de nombreuses solutions digitales sur un grand nombre de réseaux et a permis de comparer ce qui se fait ailleurs dans ces domaines d'activités.

La préparation du Groupe aux enjeux de la transition énergétique a été accélérée, en mettant notamment l'accent sur les impacts et les évolutions dans les métiers de la maintenance (formation, habilitations spécifiques, contraintes techniques, organisationnelles ou réglementaires). Cette animation a été faite au travers de réunions d'expertises ciblées par type d'énergie (gaz, électrique hydrogène notamment).

Dans le cadre de la démarche CFT (*Cross Functional Team*), les thèmes *Asset Management* et *Supply Chain* ont été approfondis. Ce travail a permis d'étudier les benchmarks, d'identifier des axes d'actions forts et de mettre en place certaines expérimentations. Par exemple, un catalogue de solutions innovantes d'inspections automatiques du matériel roulant de tramway a été élaboré et de nouvelles organisations de la fonction gestion de stocks et approvisionnement ont été testées dans la Branche Territoires.



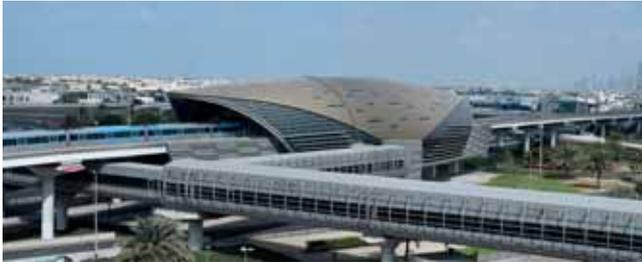
12.7



16.5



1.3.3.3 Fondamental : Performance économique



Le groupe Keolis est soumis à des exigences légales et réglementaires particulières ayant des clients qui sont des autorités publiques, mais également au regard de son activité et du caractère international de son développement ainsi du fait de SNCF (groupe public détenu par l'État français) actionnaire à 70 %. De surcroît, les entités du Groupe exercent leurs activités dans des environnements très concurrentiels qui peuvent les exposer au risque de corruption et de trafic d'influence.

Dans un tel contexte, chacune des entités du Groupe place au centre de ses activités le respect des principes d'éthique des affaires.

Éthique des affaires, concurrence saine et loyale & prévention de la corruption

POLITIQUE

Keolis affirme depuis plusieurs années son engagement en matière de loyauté des pratiques et de rejet de toute forme de corruption et de trafic d'influence. Le **principe est celui de la « tolérance zéro »**, ce qui constitue non seulement un objectif mais aussi une obligation pour chacun des collaborateurs du Groupe. Cette exigence s'appuie sur des documents de référence que chaque collaborateur peut retrouver sur la communauté dédiée « Kompliance » de la plateforme collaborative interne de Keolis :

- › le guide éthique de conduite des affaires ;
- › le code de conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence ;
- › le code de conduite pour une concurrence libre et loyale.



Ces documents de référence, couvrant l'intégralité du périmètre du Groupe, se déclinent en politiques et procédures, dont chaque collaborateur a l'obligation de respecter et d'appliquer les principes dans ses relations avec l'ensemble des parties prenantes.

Animation

Pour assurer le déploiement de son programme « Kompliance » de manière efficace et adaptée aux exigences locales, un **réseau de Référents Conformité** en France **et de Compliance Officers** à l'international sont animés par le *Group Compliance Officer*, lequel est rattaché à la Direction Juridique, Conformité et Assurances du Groupe. Leur mission est d'accompagner au plus près le management dans sa démarche éthique, de proposer des déclinaisons du programme en fonction des spécificités locales, tout en assurant un niveau d'exigence équivalent à celui imposé par le Groupe.

Par ailleurs, un programme d'auto-évaluation des filiales, mis à jour annuellement, comporte un chapitre dédié à la conformité et permet aux filiales interrogées de mesurer leur performance au regard des attentes du Groupe.

Indicateur	Périmètre	2020		2021	
		France	International	France	International
Part du Chiffre d'Affaires couvert par un référent conformité	GROUPE KEOLIS S.A.S.	94 %	100 %	100 %	100 %
		100 %	100 %	100 %	100 %

Dispositif d'alerte éthique

KOMPLIANCE

Le Groupe Keolis impose à toutes ses filiales la mise en œuvre de dispositifs d'alerte professionnelle ouverts à l'ensemble des collaborateurs, pour assurer la remontée et le traitement de tout incident ou alerte de nature à révéler le non-respect de ses obligations légales et réglementaires ou de ses principes éthiques.

Indicateur	Périmètre	2020			2021	
		2018	2019	2020	2021	
Part du chiffre d'affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique	GROUPE KEOLIS S.A.S.	54 %	54 %	60 %	89 %	89 %

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

L'année 2021 a été marquée par plusieurs temps forts :

Mise à jour des cartographies de risque de corruption et de trafic d'influence

L'exercice de mise à jour des cartographies des risques de corruption et de trafic d'influence par les filiales est un préalable incontournable à tout programme de conformité efficace. Le Groupe a amélioré la granularité de sa gestion du risque de corruption et de trafic d'influence avec la création de cinq nouvelles cartographies à l'échelle de ses filiales françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 50 M€. Toutes les activités du Groupe sont ainsi couvertes par une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence.

Campagne de e-learning obligatoire sur la Prévention de la Corruption et du Trafic d'Influence

Cette campagne a été l'occasion de sensibiliser de nouveau les collaborateurs les plus exposés, aux grands principes de la prévention de la corruption et du trafic d'influence. Déployée en France et à l'international, elle a vocation à être renouvelée tous les deux ans. En 2021, 79,63 % des collaborateurs exposés ont suivi cet e-learning, soit plus de 6 000 collaborateurs.

Campagne de e-learning sur le respect des règles de concurrence

Cette campagne a été proposée à tous les cadres du Groupe pour revisiter les fondamentaux d'un appel d'offres respectueux des valeurs du Groupe pour assurer des marchés publics transparents, au bénéfice des clients publics et des clients passagers.

Mise à jour de trois politiques : le code de conduite pour la Prévention de la Corruption et du Trafic d'Influence, la Politique Groupe sur les Cadeaux et Invitations et la Politique Groupe sur la gestion des liens d'Intérêt

Avec la création d'une politique dédiée à la gestion des liens d'intérêt, le Groupe entend renforcer son exigence de transparence, tant à l'égard de ses collaborateurs que de l'ensemble de ses parties prenantes. Ces politiques ont été diffusées à tous les collaborateurs de Keolis SA, ainsi qu'aux salariés qui, par leurs fonctions (acheteurs, directeurs de filiales, équipes RAO, etc.), sont particulièrement exposés.

BONNE PRATIQUE

Déclaration annuelle de l'absence de tout conflit d'intérêts à Keolis Lyon

Pour aller encore plus loin, les équipes Achats de Keolis Lyon et de Keolis SA ont adopté le principe de déclaration annuelle de l'absence de tout conflit d'intérêts. Ces déclarations, demandées en début d'année, peuvent faire l'objet d'une actualisation à tout moment par simple déclaration de conflit d'intérêts potentiel au manager du collaborateur concerné.

Poursuite du déploiement de la Politique pour l'évaluation et la gestion des parties tierces (dont les fournisseurs, partenaires et clients)

Initiée en 2020, ce déploiement a été poursuivi tout au long de l'année par les filiales au travers de l'engagement du management local et des Référents Conformité. Par ailleurs, les projets Groupe ont poursuivi l'intégration de l'évaluation préalable des partenaires dans les dossiers soumis aux différents comités de développement du Groupe.

Lancement de la Newsletter Kompliance

Soucieux de diffuser son programme d'éthique des affaires le plus largement possible, le Groupe a lancé les premiers numéros de sa Newsletter Kompliance. Cette initiative est un moyen supplémentaire de relayer les dernières actualités en matière d'éthique et de faire connaître l'organisation éthique du Groupe. Le second numéro a notamment été l'occasion d'inviter le Directeur Exécutif France à partager sa vision des enjeux de l'éthique dans les affaires.

Premier Keolis Ethics Day, sous l'impulsion de la Présidence du Groupe

Profitant de la journée internationale de lutte contre la corruption du 9 décembre pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de l'éthique dans la pratique des affaires, le Groupe a lancé son premier **Keolis Ethics Day**. À cette occasion, un programme de formation et de sensibilisation a été proposé pendant une dizaine de jours à tous les collaborateurs. Des Référents Conformité, des *Compliance Officers* et des cadres ont témoigné de leur vision de l'éthique au quotidien et diverses animations ont permis aux collaborateurs de se familiariser avec les bonnes pratiques attendues.



Protection des données à caractère personnel

La protection des données personnelles constitue un enjeu majeur pour Keolis, avec pour objectifs principaux :

- › que la protection et la confidentialité des données personnelles des salariés et des clients et autres parties prenantes soient pleinement assurées ;
- › d'instaurer une relation de confiance avec les partenaires et les fournisseurs qui soient conformes au Règlement Général sur la Protection des Données Européen (RGPD) ;
- › d'instaurer toujours plus de transparence quant à la politique de protection des données mise en œuvre.

POLITIQUE

Ayant conscience que tous les pays ne sont pas couverts par une réglementation équivalente au **RGPD**, Keolis a diffusé dès novembre 2019 la **Politique Groupe pour la Protection des données Personnelles** en français et en anglais. Cette Politique énonce :

- l'engagement du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel ;
- les règles et principes généraux qui doivent être respectés par l'ensemble des entités ;
- les principes spécifiques à respecter pour les entités soumises au RGPD.

Elle rappelle aussi que chacune des entités du Groupe doit respecter la réglementation qui lui est applicable localement en la matière.

Les filiales Keolis exerçant leurs activités dans l'Union européenne ont mis en place depuis 2018 une gouvernance adaptée. Un délégué à la protection des données personnelles *data protection officer*, soit DPO, est désigné pour Keolis SA depuis juillet 2018. Un DPO a également été désigné dans chaque filiale Grands Réseaux et Grands Urbains, ainsi que dans les filiales de l'Union européenne hors France. Un DPO mutualisé a aussi été désigné concernant les filiales interurbaines France de la Direction Régionale sud-ouest. Dans les autres filiales France des référents ont été désignés.

PLAN D' ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

En complément des procédures établies en 2019 et 2020, de nombreuses actions ont été entreprises durant l'année 2021 dont les principales sont les suivantes :

- sécurisation contractuelle de la mise à disposition des outils Groupe aux filiales au regard du RGPD ;
- suivi de la mise en conformité des traitements de données personnelles et des outils Groupe ;
- mise à jour de la **Charte utilisateur des systèmes d'information (SI)** de Keolis SA au regard notamment des nouveaux outils de travail ;
- sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Sensibilisation

Dans le cadre de la sensibilisation des collaborateurs aux problématiques de la protection des données personnelles, un e-learning à destination de l'ensemble des cadres a été déployé depuis le mois d'avril 2021. Cet e-learning en français et en anglais, reprend les grands principes de la réglementation avec une approche ludique. Il a été suivi par 221 salariés.

Privacy by design

Afin d'intégrer dans les projets IT de Keolis, dès leur origine, les exigences du Groupe en matière de cybersécurité, de protection des données personnelles, d'encadrement contractuel et d'éthique des affaires, une démarche dite « **Compliance By Design des Projets IT** » a été élaborée conjointement par la Direction Juridique, Conformité et Assurances du Groupe et la Direction Cybersécurité du Groupe.

Elle se concentre sur trois étapes clés des projets IT : la préparation puis le lancement de la consultation, la sélection du prestataire, puis la négociation et la contractualisation.

Partage des bonnes pratiques et animation de la communauté

En 2021, le partage des bonnes pratiques a également perduré, notamment via la communauté « **Keolis pour la Protection des Données Personnelles (KPDP)** » de la plateforme collaborative interne, ainsi que par la poursuite de l'animation du réseau des DPO et référents sur le périmètre Europe.

BONNE PRATIQUE EN FILIALE

Sensibilisation au sein de Keolis Rennes

Keolis Rennes a lancé sa campagne de sensibilisation auprès de 380 agents. Cette campagne se compose d'une campagne cybersécurité/RGPD, ainsi que du déploiement du e-learning « Données Personnelles » du Groupe.

Cette sensibilisation repose sur la réalisation du e-learning par les salariés de Keolis SA mis à disposition au sein de Keolis Rennes dont la campagne a été lancée le 20 avril, ainsi que sa diffusion aux salariés de Keolis Rennes sur une période fixe du 29 octobre au 30 novembre 2021.

75 salariés ont été sensibilisés à la suite de la campagne qui a pris fin le 30 novembre.

Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021
Part du chiffre d'affaires couvert par un DPO pour les pays concernés par cette réglementation	GRUPE KEOLIS S.A.S. (Espace Économique Européen - EEE)	62 % (France) 99 % (EEE hors France)	62 % (France) 99 % (EEE hors France)	74 %

En France, des correspondants données personnelles sont désignés dans les filiales où des DPO ne sont pas désignées et/ou lorsqu'un DPO a été désigné de manière mutualisée. On en dénombre 61 en 2021.



8.7, 8.8



12.7



17.14

Achats durables

Les achats du groupe Keolis comptent plus de 2 Md€ de dépenses, auprès de 44 000 fournisseurs dans le monde. La démarche d'achats durables de Keolis permet de renforcer la déclinaison de sa stratégie de Responsabilité Sociétale dans sa sphère d'influence.

POLITIQUE

La fonction Achat, ainsi que l'ensemble des fournisseurs, prestataires et sous-traitants du Groupe jouent un rôle prépondérant sur la qualité et le niveau de service offerts par Keolis à ses clients Autorités Organisatrices et clients voyageurs. Keolis a choisi, à travers son nouveau projet d'entreprise Keolis Way, de placer la RSE au cœur de sa politique achats. Ainsi, Keolis a pris comme engagement d'augmenter progressivement à l'horizon 2024 :

- ▶ le **poids des critères RSE dans le process de sélection des fournisseurs, pour atteindre 20 % en fonction du niveau de risques des familles d'achats concernées** ;
- ▶ le montant de dépenses auprès de fournisseurs dont la performance RSE a été évaluée : les fournisseurs dont la **maîtrise des risques RSE aura fait l'objet d'une évaluation représenteront 70 % des dépenses du Groupe**.

Keolis Way se décline par ailleurs dans les achats à travers de nombreux objectifs, comme l'application stricte des engagements et exigences de Keolis à la chaîne d'approvisionnement (Sapin II et Vigilance), le renforcement du recours à des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) ou assimilé à travers le monde, ou encore la systématisation des exigences en termes d'analyse du cycle de vie et d'économie circulaire.

Les achats durables sont abordés à chaque Comités de Direction Achats, Comités Achats France réunissant les responsables achats des Grands Réseaux et Grands Urbains et Comités Achats Groupe (*Group Procurement Committee*) composés des responsables achats internationaux.

Gestion des risques et relation avec les fournisseurs

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Des actions de prévention et d'atténuation appropriées ont été mises en place à la suite de la réalisation en 2018 d'une première cartographie des risques liés à la RSE dans les achats (70 % de critères RSE et 30 % de critères achats), visant à déterminer quelles sont les familles d'achats à risques les plus élevés. Cette cartographie est en cours de mise à jour afin d'intégrer le périmètre des dépenses internationales.

DOCUMENTS ET PROCESSUS CLÉS

Chaque dirigeant, chaque collaborateur intervenant pour le compte de Keolis ou de l'une de ses filiales, se doit de connaître, respecter et promouvoir les principes de la **Charte de la fonction Achats**. Ainsi, conformément aux engagements de Responsabilité Sociétale du groupe Keolis, tout collaborateur concerné par l'acte d'achat doit promouvoir le Développement Durable auprès de ses partenaires.

Par la diffusion et la signature de sa **Charte de la relation Fournisseurs** par ces derniers, Keolis formalise notamment ses attentes en termes de respect et promotion des droits humains dans leur sphère d'influence et de démarche active de prévention des risques professionnels et de sécurité. Elle a été intégrée aux consultations et aux contrats-cadres pilotés par la Direction des Achats Groupe. Traduite en sept langues, cette Charte est disponible sur le site internet www.keolis.com.

La **procédure d'évaluation et de gestion des relations avec les parties tierces** a été déployée en 2021, afin de renforcer la maîtrise des risques de corruption et de trafic d'influence dans le Groupe et répondre aux exigences de la loi Sapin II. Les parties tierces visées par la procédure concernant les achats sont les fournisseurs, prestataires et sous-traitants. Elle a fait l'objet de plusieurs sessions de présentation dédiées et d'un webinaire, en collaboration avec la Direction Juridique Conformité et Assurances. Cette procédure est accompagnée d'outils (questionnaires types, grille d'évaluation du niveau de risque...) dont certains ont été adaptés pour les achats. En effet, les fournisseurs représentent la part la plus importante des tiers à évaluer.

CLAUSES CONTRACTUELLES

Des **clauses spécifiques** doivent systématiquement être intégrées dans les contrats mis en place par la Direction des Achats. Les fournisseurs s'engagent alors formellement à respecter les normes de droit national et international, ainsi que les engagements de Keolis en termes d'éthique, de santé sécurité, de corruption, de protection des données ou encore d'environnement.

La clause dite de « contribution carbone » mise en place en 2020 et invitant les fournisseurs à participer à des projets de reforestation, a permis de planter plus de 15 000 arbres dans le monde en 2020. Le recensement des certificats d'arbres plantés en 2021 est en cours.



BONNE PRATIQUE

Un bus, un arbre

Keolis Belgique s'engage chaque jour pour la Planète et la mobilité durable. Avec le partenaire IVECO Group, Keolis a fait planter des arbres pour chaque bus acheté : 715 arbres ont été plantés dans le Pajottenland.

ÉVALUATIONS FOURNISSEURS

Keolis s'assure que ses fournisseurs partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques. Ainsi, la Direction des Achats poursuit le déploiement de la solution Ecovadis d'évaluation **de la performance RSE** des fournisseurs. Ces évaluations permettent d'aider à l'intégration des enjeux de Développement Durable dans le dialogue avec les fournisseurs.

BONNE PRATIQUE

Keolis Downer Victoria (Australie) évalue la performance RSE de ses fournisseurs

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa démarche de diligence raisonnée, Keolis Downer Victoria envoie régulièrement des questionnaires d'évaluation RSE à ses fournisseurs dépassant un seuil de montant d'achat défini, à l'aide de la plateforme Avetta. 65 % des dépenses sont ainsi couvertes par une évaluation RSE. Les fournisseurs sont évalués sur plusieurs critères, y compris la RSE, les systèmes de management de la sécurité, les procédures de gestion des accidents et incidents, la déclaration sur l'esclavage moderne, l'environnement, la gestion de la crise sanitaire, etc. Keolis Downer peut adapter le questionnaire en fonction du secteur d'activité des fournisseurs et de leurs enjeux spécifiques. L'évaluation Avetta est intégrée dans le processus de sélection des fournisseurs.

À fin décembre 2021, près de 880 fournisseurs ont été invités à répondre à une évaluation RSE, dont près de 500 en France et 330 en Australie. La performance moyenne des fournisseurs évalués par Ecovadis s'élève à **57,4/100** (la note moyenne des fournisseurs en général, évalués par Ecovadis s'élève à 43,9/100).

Dans une logique d'amélioration continue, Keolis encourage ses fournisseurs à mettre en place un plan d'actions correctives quand cela s'avère nécessaire. L'évaluation de la performance RSE des fournisseurs est également intégrée dès que possible dans le process achat.

Indicateur	Périmètre	2020	2021	Objectif 2024
Part des dépenses couverte par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs	Keolis SA	29 % (France)	37 % (France et Australie)	70 %

Finance Durable

En 2021, Keolis a concrétisé son engagement RSE en mettant en place un crédit syndiqué indexé sur des indicateurs de Développement Durable.

Signé le 21 décembre 2021, avec un groupe de 14 banques partenaires, ce financement largement sursouscrit correspond à un crédit d'un montant de 600 M€ et d'une maturité de 5 ans qui vise à refinancer des lignes de crédit existantes. Keolis innove en adossant ce financement à des critères de Développement Durable au cœur de la stratégie RSE du Groupe. En effet, un mécanisme d'ajustement de la marge est mis en place et sera dépendant de l'atteinte d'objectifs annuels en matière d'environnement, de mixité et de santé & sécurité :

- › **l'environnement**, avec deux indicateurs cibles, l'un indexé sur le chiffre d'affaires couvert par la certification de Management de l'Environnement (SME) ISO 14001 (au prorata des activités certifiées),

et l'autre, à partir de 2023, basé sur les engagements du Groupe en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Ces indicateurs traduisent la contribution positive de Keolis aux défis environnementaux actuels, tels que la lutte contre le changement climatique, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la protection des ressources (eau, sol, matières premières, biodiversité) ;

- › **la parité**, avec un engagement d'augmentation de la part de femmes dans l'effectif global de Keolis ;
- › **la santé/sécurité**, à travers un objectif d'augmentation de la part de salariés couverts par une certification de management de la sécurité (ISO 45001 ou 39001), induisant notamment le développement des formations internes de culture sécurité ou des mesures de prévention des accidents du travail tels que ceux liés aux troubles musculosquelettiques, aux chutes ou aux accidents de la route.

Les résultats 2021 des différents indicateurs selon les conditions établies dans le contrat de crédit sont les suivants :

Indicateurs	Périmètre	2021
Certification ISO 14001 (% CA selon activités couvertes)	Keolis SA*	50,8 %
Part des femmes dans l'effectif global	GRUPE KEOLIS S.A.S.*	21,8 %
Certification ISO 45001 et 39001 (% des effectifs couverts)	Keolis SA*	23,0 %

* Exclusion de la filiale Keolis Dubaï - MHI Rail Management and Operation LLC dont l'exploitation a démarré en 2021.



7.2, 7.3



11.6



13.2



1.3.3.4 Pilier : notre Planète

Keolis s'engage à apporter une contribution positive aux défis actuels de la Planète, tels que la lutte contre le changement climatique, la réduction de la pollution atmosphérique, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la protection des ressources (eau, sol, matières premières, biodiversité), afin de laisser un héritage environnemental positif aux générations futures.

POLITIQUE

La **politique de transition écologique et carbone de Keolis** est définie à partir des enjeux environnementaux significatifs identifiés pour les activités. Elle engage toutes les filiales à :

- › respecter leurs obligations de conformité issues des réglementations nationales et locales ainsi que des engagements contractuels ou volontaires auprès de leurs parties intéressées ;
- › maîtriser les impacts environnementaux de leurs activités et prévenir les pollutions ;
- › adopter une démarche d'amélioration continue au service de la performance environnementale.
- › Pour respecter ces engagements, le Groupe se fixe des objectifs visant :
 - l'amélioration de son efficacité énergétique et carbone ;
 - l'augmentation des taux de valorisation des déchets ;
 - la maîtrise des consommations d'eau.

Cette politique est applicable à l'ensemble des activités du Groupe (exploitation, maintenance, commerce, administration). La Direction Développement Durable et Engagement Sociétal pilote l'ensemble du processus et s'assure de la diffusion des outils permettant ainsi une cohérence globale de la démarche au sein du Groupe, une circulation plus fluide et plus rapide des informations, la diffusion des bonnes pratiques entre filiales et l'animation du réseau des experts Environnement et RSE en filiales en France et international. Des rencontres régulières permettent de partager les retours d'expérience, les bonnes pratiques et d'assurer la bonne compréhension et la prise en compte des orientations stratégiques du Groupe.

Pour évaluer de manière standardisée la performance écologique, la faire connaître aux parties prenantes, fédérer et mobiliser davantage les collaborateurs autour des défis environnementaux actuels, de nombreuses filiales s'impliquent dans des démarches de certification ou de labellisation. Parmi elles, on peut citer la **certification ISO 14001 pour le management de l'environnement**, la certification ISO 50001 pour le management de l'énergie, la certification ISO 26000 « Engagé RSE » et le label Objectif CO₂ de l'ADEME. La maîtrise de ces standards est reconnue au travers d'audits réguliers menés par des experts indépendants afin de garantir le respect des engagements et l'amélioration continue.

Transition énergétique et bas-carbone

La transition énergétique et bas-carbone est au cœur des préoccupations de Keolis. Cet enjeu est d'ailleurs souligné dans la raison d'être du Groupe : « *Nous imaginons et déployons des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun* ». Afin de faciliter et encourager la mobilité bas-carbone, le volet « mobilité durable » est soutenu par deux objectifs à horizon 2030, inscrits dans Keolis Way :

- › **réduction de 30 % de l'intensité carbone** de la traction (tous modes confondus en kgCO₂e/100 km) par rapport à 2019 ;
- › **multiplication par 3 des kilomètres parcourus par des véhicules routiers à énergies alternatives** au diesel et à l'essence par rapport à 2019.



PLAN D' ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

L'atteinte de ces objectifs s'accompagne de différents axes d'actions :

- › promouvoir les leviers de transition énergétique et bas-carbone au sein du Groupe et auprès des Autorités Organisatrices de Mobilités (AOM) : développement de l'écoconduite et des écogestes (formation de plus de 5 000 conducteurs par an et exploitation de près de 3 600 véhicules équipés de boîtiers d'aide à l'écoconduite), optimisation des réglages du matériel roulant, transition vers des énergies décarbonées, etc. ;
- › accompagner et conseiller les AOM dans toutes les étapes de leurs projets de transition énergétique en mettant à leur service l'expertise et l'expérience opérationnelle du Groupe tant du point de vue technique qu'économique (analyse du coût total et accompagnement pour l'obtention de subventions et de financements) ;
- › assurer une veille active autour des technologies et des innovations ;
- › faciliter la collaboration transversale au sein du Groupe (inter métiers et inter pays) pour accélérer l'émergence de réponses opérationnelles aux défis de la transition énergétique, notamment en capitalisant les expériences ;
- › former tous les salariés aux enjeux de la transition énergétique. On peut citer le lancement en 2021 du parcours e-learning Transition énergétique avec l'Institut Keolis (voir partie 1.3.3.5 page 74).

**NOS ACTIONS
POUR CONTRIBUER
AUX ENJEUX DE LA
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE**



1 Accompagner les AOM dans la transition écologique de leurs flottes de bus pour adopter des énergies alternatives au Diesel



BIODIESEL



BIOÉTHANOL



GNV / BIO GNV



ÉLECTRICITÉ



GPL



HYDROGÈNE

2 Encourager le développement des mobilités douces et propres pour favoriser le transport modal



Vélos en libre-service ou en location moyenne ou longue durée



Solutions de covoiturage et d'autopartage



Véhicules autonomes

3 Coordonner l'action de nos filiales pour réduire l'empreinte environnementale de nos activités



Renforcer l'efficacité énergétique de nos bâtiments



Maîtriser notre consommation en eau



Valoriser nos déchets



Former nos conducteurs à l'écoconduite

Keolis : expert technique des réseaux de bus à énergies alternatives

Keolis exploite des réseaux de **véhicules à énergies alternatives** au diesel (électriques, hydrogène, biogaz, etc.) en France et à l'international et accompagne les AOM pour répondre à leurs besoins de transition énergétique et carbone des villes et territoires. On peut citer à titre d'exemple : exploitation de bus électriques à Amiens, au Pays Basque ou à IJssel Vecht aux Pays-Bas, assistance technique des bus à hydrogène de Pau, lancement d'une station bioGNV en Ardèche et exploitation de nombreux réseaux de bus GNV (Lille, Bordeaux, Besançon, Nancy, Perth en Australie, Foothill et Las Vegas aux USA).

Ainsi en 2021, **la flotte des véhicules routiers à énergies alternatives au diesel et à l'essence s'élève à plus de 4 300 véhicules**, en augmentation de 21 % par rapport à 2020. Cette tendance démontre l'accélération du renouvellement des flottes par les Autorités Organisatrices vers des solutions permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre et donc de lutter contre le dérèglement climatique.



Keolis accompagne ainsi les Autorités Organisatrices dans l'optimisation globale de leur service de mobilité aux voyageurs. Depuis la conception jusqu'à l'*asset management* (gestion d'actifs) en passant par la mise en service, l'exploitation et la maintenance. L'offre intègre aussi les questions de robustesse d'exploitation, de déploiement des infrastructures nécessaires, de la qualité du service aux usagers et bien évidemment de l'économie globale du système.

Keolis : expert en nouveaux modèles économiques et bilan des émissions de gaz à effet de serre

Au-delà des aspects de choix de technologies, les Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM) sont confrontées à des contraintes budgétaires et cherchent le financement adéquat pour développer une offre de transport appropriée. Dans ce contexte, Keolis a souhaité améliorer la maîtrise de la connaissance pratique et concrète des dispositifs d'aides publiques pour les transports collectifs afin d'avoir la capacité de répondre aux demandes internes et à celles des AOM.

Depuis l'année 2020, Keolis a fait un état des lieux exhaustif des **dispositifs d'aides/subventions de la transition énergétique en France et en Europe** et créé un outil rassemblant les informations sur les dispositifs d'aides et de subventions classées dans des fiches pratiques par typologie de projets à financer. Une veille régulière est organisée pour tenir à jour la liste et compléter les informations au fil de l'eau. Cette expertise est proposée et mise à disposition pour les besoins des acteurs en interne et aussi pour les Autorités Organisatrices qui le souhaitent.

De plus, Keolis accompagne les acteurs en interne et ses clients dans l'évaluation des bilans Carbon pour différents scénarii de choix énergétiques.

En 2021, par exemple, Keolis a accompagné la Métropole du Grand Nancy et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur dans la recherche et obtention de subventions pertinentes à leurs choix énergétiques.

En complément de cet outil, Keolis a signé un partenariat avec un cabinet spécialisé pour pouvoir bénéficier des primes liées aux **Certificats d'Économie d'Énergie** (CEE). Ce partenariat prend la forme de conseils sur les opérations à privilégier, d'un accompagnement pratique pour le montage du dossier et enfin le versement d'une prime une fois l'opération réalisée. Ce partenariat permet d'optimiser le coût des investissements pour les projets d'économie d'énergie. Les types d'opérations éligibles pour Keolis sont par exemple :

- › formation à l'écoconduite ;
- › gestion externalisée des pneumatiques ;
- › isolation de dépôts ;
- › rénovation d'éclairage...

De plus Keolis a développé **un outil de suivi et d'évaluation des émissions de Carbone**.

Keolis a développé une expertise des problématiques carbone et des démarches qui y sont associées. On y trouve différentes approches, volontaires ou réglementaires visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et donc l'impact des activités sur les changements climatiques notamment les Bilans d'Émission de Gaz à Effet de Serre (BEGES), l'engagement dans la Charte CO₂ de l'ADEME ou encore l'infoGES des prestations de transport.

Keolis dispose d'une expertise en interne en matière de Comptabilité Carbone ainsi qu'une connaissance des contraintes techniques (ex : technologie des véhicules...) et réglementaires (ex : restrictions véhicules faibles émissions...). Un dialogue continu est assuré avec les instances (Ministère, Ademe, Fédérations professionnelles...) et une veille active permet à Keolis d'assurer une information la plus à jour possible et d'adapter ses conseils en fonction des nouveautés réglementaires.

BONNE PRATIQUE

Keolis Lyon, première filiale française à obtenir la certification ISO 50 001 – Management de l'énergie

En 2021, Keolis Lyon devient la première filiale française du Groupe à obtenir la certification ISO 50 001. Cette certification, visant à l'amélioration continue de la performance énergétique, pérennise ainsi l'engagement de Keolis Lyon sur la réduction d'énergie, et permet d'amener les collaborateurs à une prise de conscience, tout en sensibilisant les acteurs internes et externes de l'entreprise.

Pour obtenir cette certification, Keolis Lyon s'est appuyée sur le Système de Management Environnement Groupe existant depuis de nombreuses années (certificat ISO 14 001 Groupe) et sur la mise en place d'actions concrètes : passage en technologie LED sur plusieurs lignes de métro et sur la quasi-totalité des dépôts de bus, régulation de la température intérieure des rames de tramway, sensibilisation du personnel à la régulation des chauffages, etc.

Le nouveau SME (Système de Management de l'Énergie), en plus de valoriser le travail des équipes de maintenance ayant assuré le déploiement de la plupart des dispositifs techniques, permet d'ancrer une fois encore l'entreprise dans une démarche responsable, en faveur du Développement Durable.

BONNE PRATIQUE

Création d'un Centre d'Expertise Transition Énergétique en Australie

Keolis Downer souhaite devenir le plus grand opérateur de services de transport public zéro émission en Australie, renforçant ainsi son engagement à soutenir les AOM et à accélérer leur transition énergétique au travers des déploiements de flotte à grande échelle.

Avec une mise en service de plus de 200 bus électriques à mettre en œuvre dans les années à venir, Keolis Downer a créé le Centre d'excellence pour la transition énergétique afin d'accélérer la transition énergétique, d'encourager le partage d'informations au niveau local et international, d'être toujours informé sur les évolutions technologiques et les tendances du marché, avec une approche basée sur l'amélioration continue.

La création de ce centre renforce le Groupe dans l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé pour 2030.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	Objectif 2030 vs.2019
Émissions de Gaz à Effet de Serre de traction commerciale (tous modes) en gCO ₂ e/km	Keolis SA	1 285	1 293	1 262	1 147	- 30 %
Part de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives	Keolis SA	19,5 %	19,5 %	21,2 %	24,8 %	x3 en 2030 vs. 2019 (19,5 %)

L'année 2021 connaît une reprise d'activité avec 1 071 millions de kilomètres parcourus par les flottes commerciales. L'année 2021 reflète l'accélération du verdissement des flottes : le renouvellement des véhicules routiers est de plus en plus tourné vers les énergies alternatives au diesel et les intensités Carbone de la traction commerciale a été réduite de 10 % notamment grâce à la prise en compte des efforts réalisés par les AOM pour se fournir en énergies renouvelables (ex : ferme solaire alimentant le métro de Melbourne/Yarra trams, biodiesel HVO sur 2 réseaux au Danemark).

BONNE PRATIQUE

Keolis Amey Docklands définit sa stratégie Développement Durable

En accord avec la stratégie de son Autorité Organisatrice (Transport for London TfL), Keolis Amey Docklands a défini sa stratégie Développement Durable afin d'en couvrir tous les aspects : qualité de l'air, économie circulaire, transition bas-carbone, préservation de l'eau, adaptation au changement climatique, biodiversité et ancrage territorial.

Pour chacun des aspects de cette stratégie, des objectifs ont été fixés avec des cibles à atteindre en 2025 et/ou 2030. La lutte contre l'urgence climatique est une priorité absolue qui fait l'objet d'une feuille de route visant à éliminer les émissions de GES opérationnelles (scope 1&2) d'ici 2025 et à réduire les émissions de GES de scope 3 d'ici 2030. La feuille de route a été définie selon les principes de l'initiative Science-Based Targets (SBTi). Le premier plan d'actions se concentrera sur la réduction des émissions de scopes 1&2 en éliminant au maximum l'utilisation de combustibles fossiles et en utilisant des mécanismes de compensations vérifiées.

KAD veillera à ce que sa stratégie soit intégrée dans la culture de l'entreprise en organisant régulièrement des sessions de formation et de sensibilisation avec ses employés, portant sur chacun des facteurs clés du Développement Durable.

BONNE PRATIQUE

Publication du 4^e plan annuel sur l'évaluation et l'adaptation aux risques liés au changement climatique de Yarra Trams (Melbourne, Australie)

Les conséquences du changement climatique, telles que des étés toujours plus chauds et plus long et l'intensification des précipitations, impactent le réseau de tramway de Melbourne et engendrent des risques pour les salariés, les voyageurs et les infrastructures. Yarra Trams construit donc sa réponse face à ce phénomène sur la base de projections scientifiques et des politiques menées à différents niveaux (international, fédéral).

En 2021, la revue des risques s'est affinée et distingue les risques directs et indirects. Les mesures de gestion et d'atténuation des risques sont présentées dans le plan, dont certaines viennent d'ailleurs en soutien des efforts menés pour réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre.

Yarra Trams intègre l'adaptation au changement climatique au fonctionnement courant et complète le dispositif par un plan dédié aux conditions climatiques extrêmes.

Promouvoir la transition énergétique des transports en commun

À l'occasion de la **COP 26 - Conférence des Nations Unies sur le changement climatique** à Glasgow, Keolis est intervenu pour exposer ses solutions de mobilité durable, le 4 novembre, lors de la table ronde « L'expertise des entreprises françaises sur les villes durables », et lors de la Journée du transport le 10 novembre.

L'Energy Transition Week, organisée en novembre 2021 dans le cadre de Keolis Way, a eu pour objectif de fédérer l'ensemble du Groupe autour des enjeux de la transition. Les collaborateurs, les voyageurs, les clients et le grand public se sont ainsi familiarisés avec l'activité et l'expertise de Keolis dans la transition écologique. Autour de conférences, d'ateliers et d'animations, différents sujets ont été abordés pour partager les clés pour devenir des acteurs engagés de ces transformations : relever les défis du climat, le rôle de Keolis dans la transition énergétique, les apports du Système de management de l'Environnement, les énergies alternatives dans les transports publics, la neutralité carbone, entretenir son vélo et essais de vélos électriques, promotion des transports en commun, tri des déchets, stockage numérique, éveil à la biodiversité, principes de l'écoconduite, etc.

De plus, après une première manifestation en 2019, Keolis a lancé en 2021 la deuxième édition du « **Keolis New Energy Tour** » : une tournée dans quatre villes à travers la France (Bourg-en-Bresse, Cesson-Sévigné, Narbonne et Arras), pour promouvoir une mobilité plus décarbonée dans les régions et accompagner les AOM dans le développement d'une mobilité plus durable. Les experts en énergies alternatives du Groupe ont présenté leur vision des différentes énergies alternatives (bioGNV, électrique et hydrogène) et du matériel roulant existant afin d'accélérer la réflexion sur les enjeux du changement climatique à l'échelle locale.

BONNE PRATIQUE

La Fresque du climat à Keolis Lille Métropole

La Fresque du Climat est un atelier collaboratif de trois heures, basé sur les rapports du GIEC (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat), qui permet de comprendre les phénomènes du changement climatique afin de susciter le passage à l'action. Chacun peut également se former pour devenir animateur de la Fresque du Climat.

À l'occasion du lancement du réseau d'ambassadeurs RSE de Keolis Lille Métropole, le groupe de projet RSE a participé à un premier atelier Fresque du Climat. Convaincu, il a souhaité déployer cette initiative dans tout le réseau : 11 salariés ont suivi en novembre une formation pour devenir animateur. Plusieurs ateliers ont ainsi pu être animés, et ce sont 47 personnes qui ont vécu la Fresque fin 2021. Fort de ce succès, la Fresque du Climat sera animée début 2022 auprès d'une centaine d'opérateurs PC (Poste de Contrôle), en s'intégrant directement à leurs parcours de formation continue.

À travers ces ateliers, Keolis Lille Métropole inscrit son action en faveur de la transition énergétique et écologique dans une contribution à la lutte contre le changement climatique. Par ailleurs, cette initiative qui met en lumière les bénéfices des transports publics, contribue à renforcer la fierté et le sentiment d'appartenance des collaborateurs.



6.3, 6.4



8.4



11.6



12.2, 12.4, 12.5



BONNE PRATIQUE

Management de l'énergie grâce à une plateforme digitale d'EFFIA.

Au regard de ses activités, le suivi et la maîtrise des consommations électriques et énergétiques et les émissions associées sont le principal enjeu environnemental d'EFFIA. Le management de l'énergie est désormais piloté grâce à une plateforme digitale, Citron, qui permet :

- › la baisse des consommations par l'analyse et des suggestions ;
- › la baisse des coûts par l'adaptation des souscriptions et options tarifaires des contrats de fourniture électrique en fonction de la vie des sites

La flotte de véhicules de service compte par ailleurs 60 % de véhicules électriques.

De plus, en anticipant le développement des véhicules à énergie alternative au diesel, elle s'assure d'être en capacité de répondre aux besoins grandissants des clients. EFFIA est ainsi passé de 450 points de charge en 2017 à 1100 en 2021.

BONNE PRATIQUE

Le calculateur d'émissions GEF de Cykleo

Au premier trimestre 2021, Cykleo a créé un calculateur d'émissions de gaz à effet de serre prenant en compte différents postes d'émissions : consommations des bâtiments, des fluides (électricité, gaz, eau etc.), déplacements d'exploitation, des personnes, par agent (trajets personnels), immobilisations et achats, déchets et effluents, sous-traitants.

Testé sur les exploitations de Grenoble et de Dijon, ce modèle a permis de confirmer que les deux enjeux environnementaux prioritaires sont la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre des véhicules d'intervention, et la gestion des déchets issus des activités de maintenance tels que les déchets métalliques, les pièces détachées, les éléments de mobilier urbain, le caoutchouc. Par conséquent, ces deux points sont au cœur de la stratégie triennale RSE de Cykleo et impliquent un certain nombre de travaux.

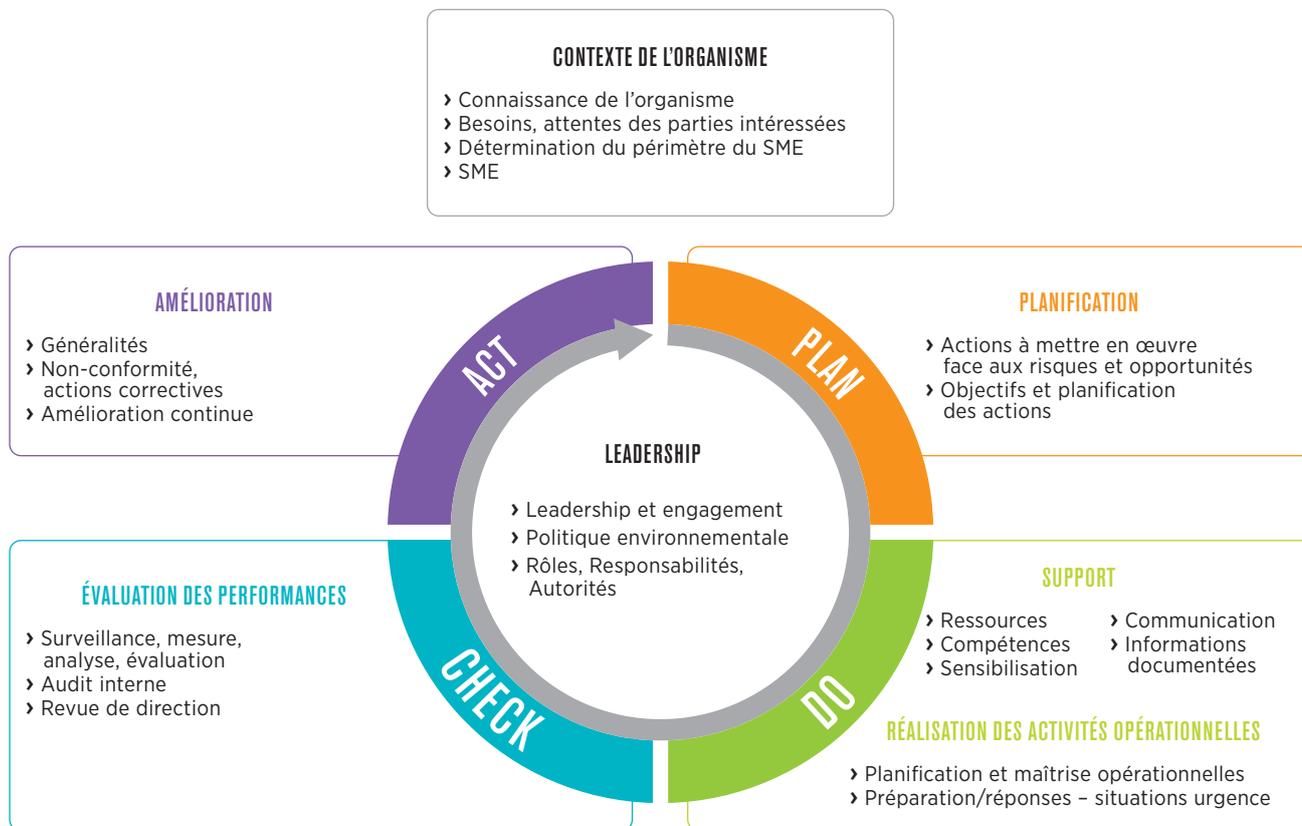
Transition écologique

Keolis agit pour accélérer sa propre **transition écologique industrielle** afin de répondre aux défis environnementaux en :

- › déployant des processus industriels certifiés et respectueux des écosystèmes et des riverains ;
- › renforçant l'efficacité énergétique de la traction et des bâtiments (cf. Transition énergétique page 62) ;
- › déployant une politique d'achats durables (voir partie 1.3.3.3 pages 60 et 61), notamment en achetant de l'énergie d'origine renouvelable (garantie d'origine), en réduisant et valorisant les déchets (choix de produits réparables, recyclables, réduction des emballages, consignes de tri/valorisation/élimination en fonction des contextes locaux, mise à disposition de contrats-cadres afin d'augmenter le taux de valorisation des déchets et une meilleure traçabilité), on encore en participant à l'économie circulaire (et sociale) locale ;
- › renforçant la protection qualitative et quantitative de la ressource en eau : mise en place de dispositifs de collecte des eaux de pluie (131 sites équipés en 2021), de recyclage des eaux de lavage des véhicules (120 sites équipés en 2021) et réduction de l'utilisation de produits chimiques ;
- › participant à la préservation/restauration de la biodiversité (installation de ruches et des nichoirs, gestion écologique des espaces verts...).

Pour renforcer et faire reconnaître cet engagement environnemental, le **Groupe s'engage depuis 2013 dans la certification ISO 14001 - Système de management environnemental**. La certification ISO 14001 sert, notamment, à évaluer de manière standardisée la performance écologique du Groupe : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, protection des ressources, économie circulaire, valorisation des déchets, gestion des risques industriels (pollution).





Pour faire progresser l'ensemble du Groupe dans la maîtrise environnementale de son activité, le groupe Keolis s'est fixé comme objectif, dans le cadre de son projet d'entreprise Keolis Way, de couvrir 80 % de son chiffre d'Affaires par une certification ISO 14001 d'ici 2030 (au prorata des activités certifiées).

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	Objectif 2030
Part du chiffre d'affaires couvert par une certification ISO 14001	Keolis SA	43,6 %	44,2 %	46,2 %	50,4 %	80 %

Le périmètre de certification s'est étendu en 2021 avec l'entrée de deux nouvelles filiales (Keolis Pyrénées et Keolis Drouais). Pour poursuivre cette dynamique, un plan de déploiement et d'accompagnement des filiales d'ici 2030 a été défini afin d'assurer une inclusion progressive et sereine des filiales.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021
Part des déchets valorisés	Keolis SA	64 %	61 %	65 %	61 %

KEOLIS ET SES PARTIES PRENANTES

France Nature Environnement – FNE

Fédération française des associations de protection de la nature et de l'environnement, FNE est le porte-parole d'un mouvement de près de 6 000 associations, regroupées au sein de 46 organisations adhérentes, présentes sur tout le territoire français. Partenaires depuis 2013, FNE et Keolis travaillent ensemble sur les enjeux de la mobilité durable. Ils échangent notamment sur la construction d'un discours pédagogique sur les mobilités douces complémentaires aux transports en commun. Des échanges d'expertise et des prospectives sont également réalisés sur les sujets de la préservation de la biodiversité et des écosystèmes dans des contextes industriels. En 2021, Keolis a soutenu la réalisation du Guide pédagogique de la mobilité durable.

BONNE PRATIQUE

Redonner une seconde vie aux produits avec EFFIA Store

Lancé en 2019, EFFIA Store est une plateforme interne accessible à tous les collaborateurs, permettant de donner une seconde vie à des produits et du matériel utilisé. En favorisant le réemploi, EFFIA permet ainsi d'accroître la durée de vie des produits dans une logique d'économie circulaire. Chaque parc peut mettre à disposition ses équipements (tenues, pièces détachées d'horodateurs, tickets de péage, etc..) en publiant une annonce. À ce jour, 860 participants sont enregistrés sur la plateforme.



4.4



11.a

BONNE PRATIQUE

Le reconditionnement des batteries de VAE chez Cykleo

Le reconditionnement des batteries lithium pour vélos à assistance électriques (VAE) est en cours de test avec une société spécialisée du Loiret. Au-delà du gain financier, le reconditionnement représente du transport en moins pour l'évacuation de ces déchets spécifique, et une revalorisation d'un équipement qui contient des matières difficiles à traiter et dont l'extraction a un fort impact environnemental et social. Un retour sur expérience viendra appuyer la démarche prochainement.

BONNE PRATIQUE

Cykleo donne des pièces détachées de des associations

Il arrive que les différents sites de Cykleo fassent des dons à des associations locales ou des artistes de pièces détachées (voire de vélos) pour leur donner une seconde-vie : cartons, chambres à air, pièces métalliques diverses. À Dijon par exemple, Cykleo a fait don de ses cartons à l'association Les Cartonades, qui donne une seconde vie à des cartons destinés à la benne pour recréer un univers médiéval et fantasque lors d'événements créatifs. De même sur le réseau de Rennes, Cykleo a fait don de vélos à l'association Mélib'Melesse. Enfin, à Lille, une artiste a récupéré des chambres à air pour réaliser une structure monumentale.

En cas de changement de parc de vélos, il arrive que les clients AOM décident de donner des vélos des anciens parcs plutôt que de les démanteler pour pièces. Certains vélos sont également donnés à des associations qui pour la plupart les réparent ou en récupèrent des pièces détachées qu'elles utiliseront sur d'autres vélos.

Engagement sociétal

POLITIQUE

En proposant une large palette de solutions de mobilité partagée, le **Groupe contribue par nature à la durabilité, au dynamisme, à la cohésion et la résilience des territoires** où il est présent : inclusion, cohésion, décongestion des centres-villes, renforcement des commerces et activités de loisirs et de tourisme et plus globalement de l'attractivité économique. (voir partie 1.3.3.6).

Actrices majeures de leurs bassins d'emploi (voir partie 1.3.3.5), les filiales de Keolis contribuent également au développement territorial au travers d'une évolution positive des emplois internes mais également externes à travers la sous-traitance et les achats locaux par exemple.

Cependant, Keolis, ancré et attaché aux territoires, assure son rôle au-delà de sa mission d'opérateur de services de mobilité. Il agit et met en place des actions sur tous les volets du Développement Durable, notamment en faveur de l'éducation, de la solidarité et de la culture au plus près des acteurs locaux en **renforçant son impact positif sur la société**.

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

BIOM

Depuis 2015, **le groupe Keolis a un partenariat avec Biom Work**, une agence de notation indépendante. Elle a développé un indicateur, le % BIOM, qui matérialise économiquement l'impact d'une entreprise sur le territoire. Il permet ainsi aux filiales de Keolis d'évaluer leur ancrage territorial, leur contribution au Développement Durable en termes d'emploi, de préservation de l'environnement, d'implication locale, etc. Le résultat est exprimé en % du chiffre d'affaires redistribué sur le territoire. Ainsi, 25 filiales du Groupe se sont déjà soumises à cet exercice, dont 5 en 2021. La moyenne reflète la performance générale des filiales.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021
Moyenne du % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM)	Keolis SA (France)	66,9	66,1	66,3	71,5

Sensibilisation du jeune public

Keolis sensibilise ses jeunes voyageurs et citoyens de demain, en intervenant dans les établissements scolaires, en organisant des visites de classes dans les dépôts, ou encore en participant à des actions ou des supports de sensibilisation. Les objectifs de ces interventions sont multiples :

- › améliorer la connaissance des transports en commun ;

- › sensibiliser à la sécurité, à la lutte contre la fraude et les incivilités ;
- › évoquer l'intérêt des transports en commun pour réduire l'empreinte environnementale d'un territoire.

Faire prendre conscience aux jeunes des avantages écologiques et des bénéfiques pour le climat de l'usage des transports en commun peut contribuer à susciter leur volonté de privilégier les transports en commun, les jeunes générations étant de plus en plus attentives à ces questions.

De plus, les interventions auprès de publics scolaires contribuent au renforcement du sentiment d'appartenance pour les salariés qui interviennent, à qui cela permet de présenter leur métier, leur passion, de sortir du quotidien et d'avoir un cadre d'échanges avec les clients voyageurs plus serein et propice au dialogue.

Lorsque les interventions ciblent les lycéens et la présentation des métiers Keolis, cela peut permettre de susciter des vocations et faciliter de futurs recrutements, par la découverte des métiers et du partage des intervenants.

En 2021, les Directions Développement Durable & Engagement Sociétal, Sécurité, Sûreté, RH, Marketing et Juridique ont travaillé à l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques sur les interventions en milieux scolaires afin d'accompagner leur développement dans l'ensemble des filiales.



BONNE PRATIQUE

Opération « Passeport » à Keolis Laval (réseau TUL)

Comme chaque année, Keolis Laval organise l'opération « Passeport » afin de préparer les enfants à leurs futurs déplacements en autonomie en bus à l'approche de leur entrée au collège. Ainsi, en juin, les élèves de CM2 de l'École Eugène-Hairy ont fait une sortie scolaire au dépôt de bus. L'après-midi est séquencée en plusieurs temps : présentation du parcours voyageurs (comment lire un plan, une fiche horaire, etc.) à l'aide de vidéo et de quiz, visite de l'atelier où les enfants abordent les questions de sécurité et découvrent les métiers de Keolis, puis, mise en pratique à un arrêt de bus. Enfin, exercices chronométrés d'évacuation d'un bus. Les différentes écoles participantes sont mises en compétition.

À la fin de la journée, les enfants reçoivent chacun une pochette contenant le plan du réseau, un rappel des règles à respecter lorsque l'on voyage en bus, un questionnaire à refaire à la maison avec les parents, des informations sur les abonnements et un petit goûter. 980 enfants de 40 écoles ont été sensibilisés en 2021 lors de cette opération « Passeport CM2 », qui est renouvelée tous les ans.

Plusieurs actions sont ainsi menées par les filiales de Keolis pour sensibiliser les jeunes au bon usage des transports, comme à Keolis Quimper, qui a réalisé une vidéo sur le sujet en partenariat avec les Béliers de Kemper, le club de basket de Quimper. C'est également le cas de Keolis Rennes, qui organise tous les ans avec des classes de collèges des exercices d'évacuation de car scolaire en partenariat avec les transporteurs, les pompiers, la Gendarmerie, Police Municipale et La Sécurité Routière.

Indicateur

Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire

Périmètre	2018	2019	2020	2021
Keolis SA	97 501	114 278	44 446	95 569

Économie Sociale et Solidaire

En 2021, Keolis a travaillé avec ses filiales en France et internationales à une définition commune de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et à sa promotion. Pour cette première année, les données des États-Unis sont ainsi consolidées avec les données françaises. En effet, au-delà du reporting, les filiales américaines ont une démarche engagée d'accompagnement des structures appelées « DBE » (*Disadvantaged Business Enterprise*). Ce sont des petites entreprises à but lucratif, dans lesquelles des personnes socialement et économiquement défavorisées détiennent au moins 51 % des intérêts et contrôlent également la gestion et les opérations commerciales. Chacun de nos contrats de délégation de service public contient une obligation de dépenses auprès de ces structures, qui doivent être certifiées par le DOT (*Department of Transportation*) de l'État concerné.

BONNE PRATIQUE

Keolis Transit America (USA) accompagne les DBEs

Au-delà de l'obligation contractuelle, KTA a mis en place une démarche d'accompagnement des DBEs. Ainsi, KTA a adapté sa fréquence de facturation afin d'aider une entreprise de nettoyage certifiée DBE à faire face à ses besoins de trésorerie, ou encore, a accompagné un prestataire à obtenir sa certification.

Indicateur

Montant des achats auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (en M€)

Périmètre	2019	2020	2021
Keolis SA	16,6 (France)	11,7 (France)	33 (France et USA)

En 2021, Keolis a réalisé plus de 33 M€ d'achats auprès des Acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), dont 20 millions d'euros en France et 13 M€ aux États-Unis.

Par ailleurs, les sociétés de travail temporaire sous contrats-cadres assurent elles aussi la promotion du Handicap et de l'Insertion en proposant, dans la mesure du possible, des missions à des personnes éloignées de l'emploi. **En 2021, 75 000 heures ont ainsi été réalisées dans ce cadre en France.**

BONNE PRATIQUE

Programme de partenariat communautaire à Yarra Trams (Melbourne, Australie)

Le programme de partenariats communautaires de Yarra Trams fourni tous les ans des campagnes de publicité à titre gracieux, sous la forme de pelliculage du tramway, à des organisations communautaires, en mettant l'accent sur le Développement Durable à Melbourne. En 2021, plusieurs partenaires ont ainsi été mis à l'honneur : les Jardins botaniques royaux de Melbourne, une organisation caritative nationale de protection des oiseaux (Birdlife Australia), l'association indépendante *Environnement Victoria* pour promouvoir l'électricité d'origine renouvelable, Fairtrade Australia & New Zealand pour la promotion du commerce équitable, ou encore YMCA ReBuilt pour la réinsertion des ex-détenus.



BONNE PRATIQUE

Partenariat avec des entreprises d'insertion

EFFIA est partenaire de deux entreprises d'insertion et d'emploi de personnes en situation de handicap : l'atelier du courrier et le Cèdre. En 2022, EFFIA améliorera le recensement des sociétés d'insertion avec lesquelles elle travaille.

PIMMS – Points d'Information Médiation Multiservices

Keolis est membre fondateur de l'Union nationale des PIMMS depuis 1998, aux côtés de neuf autres partenaires.

En partenariat avec les filiales Keolis, la mission des médiateurs PIMMS est d'assister tous les utilisateurs des transports en commun sur l'ensemble des réseaux, dans les locaux des PIMMS ou sur les réseaux (à bord ou à quai). Les objectifs sont **la prévention et la médiation**, c'est-à-dire veiller à l'ambiance sur le réseau : orienter les voyageurs, apaiser les tensions, participer à la lutte contre la fraude, gérer ou prévenir des situations conflictuelles, etc. Les médiateurs sociaux facilitent ainsi l'usage des transports en commun pour tous. Ils favorisent la proximité et participent à la cohésion sociale en allant vers les habitants.

En 2021, 15 réseaux de Keolis sont partenaires d'un PIMMS en France. Ils ont accompagné plus de 250 000 personnes en 2021. Plus de 400 000 actions de médiation, à bord des véhicules ou à quai ont été recensées pour Keolis, notamment dans les PIMMS de Rennes, Dijon et Quimper.

En 2021, malgré le contexte de la pandémie du Covid, les PIMMS ont contribué à aider les passagers à revenir dans les transports en toute sécurité sur les réseaux, en distribuant des masques, en rappelant les gestes barrière et en veillant à leur bonne application, en agence Keolis ou dans les transports.

KEOLIS ET SES PARTIES PRENANTES

Les Points d'Information Médiation Multiservices (PIMMS Médiation)

Sous format associatif, les PIMMS sont des lieux de proximité et de solidarité, au sein desquels des agents médiateurs, professionnels du lien social, aident les citoyens pour un meilleur accès notamment :

- aux services publics ;
- à la réalisation des démarches administratives ;
- aux services informatiques liés aux démarches administratives et sociales.

Les PIMMS ont également pour vocation de créer des parcours de professionnalisation pour les agents médiateurs afin d'aboutir à un emploi durable et qualifié.

Le groupe Keolis est membre fondateur de l'Union nationale des PIMMS Médiation depuis 1998, aux côtés de neuf autres partenaires.



Fondation SNCF

KEOLIS ET SES PARTIES PRENANTES

La Fondation SNCF

Keolis a rejoint la Fondation SNCF en 2016 afin de renforcer son ancrage territorial. La Fondation SNCF soutient des projets de cohésion et de pratique de la citoyenneté qui permettent à chacun de bien vivre ensemble. Pour son mandat 2021-2025, la Fondation a redéfini sa mission liée à « l'insertion des jeunes dans la société » autour de deux domaines d'intervention : trouver sa voie et agir pour l'environnement. Elle a ainsi trois ambitions :

- » accompagner et motiver les jeunes tout au long de leur scolarité : en réduisant le risque de décrochage scolaire, en aidant à repérer les qualités des jeunes pour développer leur confiance en soi et leur potentiel, ou encore en les familiarisant avec le numérique dès le collège ;
- » aider les jeunes à trouver leur voie professionnelle : à travers le soutien de projets permettant aux jeunes de réfléchir à leur orientation, la construction de leur projet, notamment vers des métiers d'avenir (environnement, digital, etc.), tout en leur apportant des notions de savoir-être en société, le sens critique et le sens civique ;
- » développer l'esprit entrepreneurial et citoyen : via l'encouragement des jeunes à s'engager dans des projets solidaires.

La Fondation soutient les jeunes qui ont envie d'agir, à travers des projets locaux, concrets et utiles pour la revitalisation de leur territoire. Ce dispositif s'adresse à des jeunes de 11 à 30 ans, qui fourmillent d'idées en faveur de l'environnement mais qui ont besoin d'un coup de pouce pour structurer leur projet.

Pour les filiales de Keolis, la Fondation SNCF constitue un levier pour soutenir des actions portées par des structures ou des associations locales.

L'engagement des salariés est par ailleurs encouragé à travers deux dispositifs que sont les « Coups de cœur solidaires » et le mécénat de compétence.

Depuis 2010, Keolis désigne chaque année ses « Coups de cœur solidaires ». Attribuées sous l'égide de la Fondation SNCF depuis 2016, ces récompenses permettent de valoriser l'engagement de ses salariés investis dans des associations qui agissent en faveur de personnes fragiles ou défavorisées.

Cette année, malgré les circonstances, 10 projets d'associations représentées par des salariés de Keolis ont été primés par le jury Keolis.

BONNE PRATIQUE

Keolis Santé favorise l'accès aux soins des patients isolés.

Keolis Santé a lancé en Vendée, en mai 2020, le premier service mobile de téléconsultation en France. Grâce à une ambulance équipée de dispositifs médicaux connectés par liaison satellitaire, un infirmier-ambulancier réalise l'examen clinique des patients pour le compte des médecins qui assurent leur consultation en visioconférence depuis leur cabinet. Ce service innovant, qui facilite l'accès aux soins de personnes isolées, en situation de handicap ou à mobilité réduite, contribue également à la lutte contre la propagation du Covid-19 en évitant des hospitalisations non nécessaires. Cette action est poursuivie en 2021.

Par ailleurs depuis le début de la crise sanitaire, les centres ambulanciers de Keolis Santé ont assuré les transitions interrégions avec les TGV et avions équipés médicalement lors des saturations des capacités hospitalières. En deux ans, ce sont environ 17 000 missions de transports COVID effectuées dont 10 000 sur 2020 et 7 000 sur 2021.



BONNE PRATIQUE

Don de pièces détachées de Cykleo

À chaque nouvelle implantation, Cykleo se rapproche des associations locales spécialisées autour des enjeux de mobilités. Cykleo a par exemple valorisé les associations de remises en selle telle que Vélocité à Bordeaux et fait des dons de vélos et pièces détachées à des associations et ateliers d'autoréparation.

Cykleo travaille également avec des associations éloignées de son secteur d'activités, en donnant par exemple régulièrement des pièces détachées servant à la conception d'œuvres d'art tels que des tableaux, des lampes ou encore des bijoux.



1.3.3.5 Pilier : nos Personnels

Le Groupe agit au quotidien pour offrir à chacun de ses 67 164 collaborateurs des conditions de travail et une expérience qui favorisent leur engagement, leur professionnalisme et leur épanouissement.

Les effectifs du groupe Keolis comptent 64 % de salariés roulants et 14,5 % de salariés à temps partiel.

Égalité, diversité et inclusion



Keolis a pour ambition d'être un acteur majeur des territoires, attirant et fidélisant des profils variés (femmes, hommes, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap, réfugiés...), à l'image de nos voyageurs, sur des emplois durables.

POLITIQUE

Dans le cadre de sa politique de Responsabilité Sociétale, Keolis s'engage en faveur de la diversité et de l'inclusion par une **politique d'égalité des chances** ambitieuse. Elle comporte six engagements visant à lutter contre toute forme de discrimination. L'objectif du Groupe est de **donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi durable et local et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences.**

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes

Socle de la politique de diversité et d'inclusion, l'égalité femmes-hommes est un objectif sur lequel l'ensemble des filiales du Groupe s'engage.

Cet engagement se matérialise en premier lieu par la généralisation de la certification **Gender Equality European and International Standard (GEEIS)**. Cette certification est une reconnaissance formelle de l'enga-

gement de Keolis à encourager une gestion équitable des carrières, promouvoir la diversité dans le recrutement, garantir une rémunération équitable, de non-discrimination et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le Groupe étend ses certifications au GEEIS Diversité, qui élargit l'évaluation des entreprises à d'autres critères tels que l'âge, le handicap, l'origine sociale ou ethnique, l'orientation sexuelle. En cohérence avec Keolis Way, chaque filiale s'engage sur deux critères pour être certifié, à l'image de la Belgique, de l'Inde et de la Norvège.

BONNE PRATIQUE

Campagne #AllAboard en soutien à la communauté LGBTQI+ des voyageurs et salariés

En avril 2021, Yarra Trams a fièrement lancé la campagne #AllAboard en soutien à communauté LGBTQI+ sur les réseaux sociaux et sur le réseau de tramway. Présentant des salariés Yarra Trams, des voyageurs et des stars locales, les vidéos publiées encouragent tout le monde à monter à bord du tramway. « AllAboard » se veut être le symbole du combat de Yarra Trams pour la diversité, aussi bien en interne vis-à-vis des collaborateurs qu'à l'externe pour ses voyageurs. C'est un engagement à ce que tous se sentent bienvenus à bord des tramways.

En complément, en partenariat avec l'association culturelle australienne queer « Midsumma » dans le cadre de son festival, le tramway arc-en-ciel « AllAboard » a été lancé, le premier dans son genre !

BONNE PRATIQUE

Le programme Keolis Amey Docklands au féminin (Royaume-Uni)

Le « programme pour le développement des femmes de KAD », sponsorisé par l'équipe exécutive, a pour objectif de soutenir l'accès des femmes à des postes à responsabilité et à accroître la visibilité des modèles féminins en interne. KAD reconnaît en effet que les femmes sont sous-représentées dans l'entreprise, en particulier dans les postes de direction. Le programme cible les directrices et managers qui n'ont pas encore atteint le top management. Le premier groupe compte actuellement sept femmes de filières différentes. Au fil des années, le programme fournira du mentorat, des formations de développement professionnel, des sessions de coaching individuels de carrière, des observations croisées de poste, ainsi que des opportunités de gestion de projet.

Plusieurs indicateurs seront suivis pour évaluer le succès du programme, tels que les évolutions de carrières des participantes, la part de femmes à des fonctions de leadership, les retours d'expérience des participantes.

Eurobussing Brussels obtient le label diversité

Actiris, l'agence régionale pour l'emploi à Bruxelles, a décerné le label de la diversité à dix sociétés bruxelloises. Eurobussing Brussels, filiale belge de Keolis, fait partie de ces lauréats, récompensant ainsi son plan de diversité.

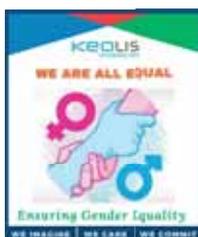
Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	Objectif 2025
Part de collaborateurs exerçant une activité certifiée pour l'égalité professionnelle GEEIS	Keolis SA	75 %	87 %	87 %	87 %	95 %
Part de femmes dans l'effectif total	GROUPE KEOLIS S.A.S.	20,8 %	21,4 %	21,7 %	22,0 %	24 %
Part de femmes dans l'effectif total de salariés roulants/conducteurs	GROUPE KEOLIS S.A.S.	17,8 % (KSA)	17,6 % (KSA)	18,0 % (KSA)	19,1 %	-
Part de femmes dans l'effectif total de cadres/managers	GROUPE KEOLIS S.A.S.	33,0 %	35,7 %	35,4 %	35,7 %	-

Par ailleurs, le Comité exécutif du Groupe compte 44 % de femmes en 2021.

Intégrer des profils issus de la diversité

Au-delà de ses actions en faveur de l'égalité femmes-hommes, Keolis s'engage sur l'ensemble des axes de la diversité et de l'inclusion (ethnité, origine, âge, handicap, LGBT, insertion des publics éloignés de l'emploi, etc.).

Une campagne « marque employeur » a été reconduite en 2021 sur les réseaux sociaux et dans la presse, au niveau du Groupe et dans les filiales. Elle concerne quatre métiers majeurs dans l'exploitation et la maintenance de réseaux de transport : conducteur (trice), mécanicien (ne), chef(e) d'atelier et responsable d'exploitation. Accessibles à tous les profils, jeunes ou seniors, avec ou sans diplôme, en reconversion ou non, ces postes sont assortis de programmes de formation adaptée. Ces campagnes ont généré 6,3 millions de vues et ont incité plus de 6 000 femmes et hommes de tous âges, issus de divers secteurs d'activité à postuler.



Innovation : le recrutement programmatique

Cette innovation RH inspirée du marketing digital s'appuie sur les technologies du Big Data pour proposer de façon intelligente et automatisée sur le Web des offres d'emploi pertinentes correspondant aux profils socio-démographiques et comportementaux des internautes. Elle permet ainsi de cibler des candidats qui n'auraient pas pensé à Keolis mais qui, en recevant ces offres, sont incités à faire acte de candidature en constatant que leurs compétences et leurs centres d'intérêt correspondent aux profils recherchés.

CIBLER DES PUBLICS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

Keolis continue au travers de ses filiales, à développer des partenariats avec des organismes implantés sur leurs territoires pour intégrer des personnes pour lesquelles l'accès à l'emploi s'avère plus difficile, par exemple avec l'École de la 2^e chance, qui œuvre pour l'insertion des jeunes sans qualification ni emploi.

BONNE PRATIQUE

Keolis Rennes s'engage dans le projet « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée »

L'objectif de Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée est de créer une dynamique territoriale pour apporter une solution à toute personne privée durablement d'emploi résidant sur un territoire donné.

Une fois les ressources humaines et les besoins en emploi identifiés sur le territoire, une ou plusieurs entreprises à but d'emploi sont créées pour opérer la connexion entre les deux. En tant qu'entreprise partenaire du projet, Keolis Rennes propose ainsi plusieurs activités autour de la maintenance des infrastructures du métro, à réaliser dans le cadre de cette future entreprise.

En 2021, Keolis a également rejoint le collectif d'entreprises « Refugees Are Talents » mobilisé en faveur de l'intégration sociale des personnes réfugiées (cours de français, culture...), puis dans l'entreprise à moyen terme.

Par ailleurs, un partenariat a été noué en octobre 2020 avec Tent, organisation mondiale spécialisée dans l'insertion professionnelle des réfugiés. Après un premier partenariat aux Pays-Bas, Keolis poursuit le déploiement des collaborations avec Tent en France (notamment dans la Direction Régionale Nord-Est de la branche Territoires) et à l'international avec l'engagement de la Belgique dans la démarche.

Enfin, en 2021, Keolis s'est également rapproché de la start-up Each One, qui propose des formations culturelles, linguistiques et de placement professionnel aux réfugiés.

LEVER LES BARRIÈRES À L'EMPLOI LIÉES AU HANDICAP

Chaque filiale en France et à l'international se doit de se conformer à sa propre législation locale en matière de handicap. Depuis 2018, Keolis dispose d'outils pour accompagner les filiales dans la mise en œuvre d'actions visant à favoriser le recrutement et l'inclusion des personnes en situation de handicap (livret, films de sensibilisation, etc.). Accessibles pour tous les pays, ces outils sont en cohérence avec les prescriptions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Pour la troisième année consécutive, Keolis a tenu un stand de recrutement sur le salon virtuel Hello Handicap. Une trentaine de filiales ont publié des offres d'emploi, générant plus de 200 candidatures. Le taux de transformation est de 8,4 %.

En 2021, Keolis a également déployé en France le serious game Cobra Zero, visant à sensibiliser collaborateurs et managers aux thématiques du handicap invisible, aux postures à adopter et aux bénéfices de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).



4.4



8.6



10.2

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021
Part de travailleurs déclarés handicapés	Keolis SA (France)	4,7 %	5,6 %	5,2 %	5,1 %

BONNE PRATIQUE

Partenariat durable de Cykleo avec le groupe d'inclusion VitamineT

À Lille, sur sa plus grande exploitation vélos libre-service, Cykleo a créé un partenariat durable avec le groupe d'inclusion VitamineT, où 100 % de la régulation et des contrôles qualité des stations de l'agglomération est déléguée à un prestataire d'insertion, dont le personnel est hébergé à l'intérieur des locaux Cykleo. À Grenoble, les prestations nettoyage (locaux et mobilier urbain – infrastructures de stationnement) sont également confiées à une entreprise d'insertion.

Sensibiliser et favoriser l'inclusion en interne comme auprès de nos partenaires

En termes de sensibilisation, des outils Groupe sont toujours à disposition des filiales françaises et internationales : les guides « Essentiels », des modules de formation en ligne tel que le e-learning de sensibilisation « Vivre ensemble la diversité ».

Par ailleurs, Keolis applique ses engagements en matière d'égalité des chances sur l'ensemble de sa sphère d'influence, y compris avec ses fournisseurs et partenaires, en intégrant notamment une clause diversité dans les contrats-cadres du Groupe.

Enfin, un réseau interne de collaborateurs « **we@keolis** » a été créée en mars 2021 avec pour ambition d'accélérer la mixité au travers d'actions concrètes. Il s'adresse à toutes les femmes et à tous les hommes dans l'entreprise, en France et à l'international qui s'engagent pour la mixité.

BONNE PRATIQUE

Promotion de la diversité à Keolis Hyderabad (Inde)

Dans le cadre de sa démarche de promotion de la diversité, Keolis Hyderabad a organisé en 2021 un concours à destination de ses collaborateurs pour créer un poster sur la diversité de genre chez Keolis Hyderabad. Le gagnant du concours verra sa création affichée dans les stations du métro d'Hyderabad.

Formation et développement

Les politiques de formation et de développement sont au cœur de la stratégie RH de Keolis. Elles visent à attirer, intégrer et accompagner chaque collaborateur dans son développement tout au long de sa carrière au sein du Groupe.

Formation

POLITIQUE

Keolis consacre un effort de formation important pour accompagner ses collaborateurs dans les évolutions du secteur de la mobilité (transition énergétique, digital, nouvelles mobilités...) et servir ses objectifs stratégiques de développement. En 2021, 3,72 % de la masse salariale a été investi dans la formation, soit plus de 3 fois l'obligation légale française.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	Objectif 2025
Part de salariés ayant bénéficié d'une formation	GROUPE KEOLIS S.A.S.	63 % (KSA)	68 % (KSA)	61 % (KSA)	64 %	80 %

L'INSTITUT KEOLIS

Keolis dispose d'un organisme de formation interne, l'**Institut Keolis (IK)**, certifié Qualiopi depuis décembre 2020, composé de 5 agences régionales au plus proche des filiales. Il propose une offre de plus de **350 programmes de formation** disponibles pour l'ensemble des salariés en France et à l'international. Ces formations couvrent l'ensemble des métiers de Keolis, notamment en exploitation, en maintenance et en marketing, mais aussi des sujets de management et de développement personnel par exemple. L'offre s'appuie sur un large éventail d'approches pédagogiques : **30 % des formations** utilisent des outils digitaux tels que le e-learning, les classes virtuelles, les *business games* ou encore les simulateurs de conduite.

En 2021, l'Institut Keolis s'est focalisé sur 4 grands axes de formation :

1. **l'accompagnement des managers de proximité** en période de crise sanitaire, à travers des formations courtes en classe virtuelle, sur des thèmes tels que le management à distance, le *feedback* ou le bien-être au travail ;
2. la sensibilisation de l'ensemble de nos personnels aux problématiques de **diversité**, du handicap et des atteintes sexistes et sexuelles (voir partie 1.3.3.1 pages 52 et 53) ;
3. la professionnalisation des pratiques en termes **d'excellence opérationnelle** au travers du programme KIHO (Keolis Industrialise et Harmonise ses Opérations, voir partie 1.3.3.2) ;
4. le développement des compétences sur la **transition énergétique**.

Le recrutement et la formation des jeunes

Accordant une importance particulière au recrutement et à la formation des jeunes, plusieurs dispositifs sont déployés.

GRADUATE PROGRAM

Aussi appelé « Pépinière », le **Graduate Program**, créé en 2008, est destiné à former les futurs managers aux métiers de l'exploitation, de la maintenance, du marketing, du *mass transit* et de la sûreté/fraude. Les parcours, d'une durée de 12 à 18 mois, sont divisés en périodes d'enseignements pratiques et d'immersions en filiale en France et à l'étranger afin de permettre aux jeunes diplômés de mieux appréhender les métiers du transport. En 2021, Keolis a recruté 26 nouveaux « pépins ». Au total, c'est plus d'une centaine d'anciens pépins qui sont toujours présents au sein du Groupe.

CFA CAMPUS MOBILITÉS KEOLIS (CENTRE DE FORMATION D'APPRENTIS)

Dédié aux métiers de la conduite, le **Campus Mobilités** créé en janvier 2021, est ouvert à des jeunes de 18 à 29 ans disposant du permis de conduire B depuis 2 ans. Sur une durée totale de 6 mois (3 mois de formation théorique et pratique, puis 3 mois en entreprise), les apprentis bénéficient d'un parcours de formation qui aboutit à l'obtention d'un Titre Professionnel de Conducteur de Transport en Commun sur Route (TP CTR). Ce projet répond à deux enjeux :

- la pénurie de plus en plus importante de conducteurs sur le marché du travail, en proposant un véritable outil complémentaire de recrutement ;
- un enjeu sociétal, après la crise du Covid-19 qui a durement touché l'emploi des jeunes. Le dispositif offre ainsi la possibilité d'une formation rémunérée et, diplômante, avec un CDI à la clé pour renforcer les équipes d'exploitation de nos réseaux.

En 2021 le Campus Mobilités a accueilli plus de 100 apprentis et ambitionne d'en former plus du double en 2022.



VIE ET RELATIONS AVEC LES ÉCOLES

Keolis propose chaque année des postes en **VIE** (Volontariat International en Entreprise) qui permettent aux jeunes européens de moins de 28 ans d'intégrer des postes à l'international pour une durée de 12 à 24 mois. En 2021, Keolis a accueilli 22 VIE dans dix pays différents.

Afin de faciliter l'intégration de jeunes diplômés sur le marché du travail, Keolis entretient également des relations privilégiées et durables avec des **écoles partenaires** : l'ENTPE (Ecole de l'aménagement durable des territoires), l'ESTACA (École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile) et l'université de Cergy, qui proposent des formations particulièrement en lien avec les métiers et les enjeux de Keolis.

BONNE PRATIQUE

La plateforme « L'AMPHI » d'EFFIA

EFFIA a grandi très vite au cours des cinq dernières années. Les outils d'intégration et de formation ont donc dû s'adapter.

Une plateforme digitale de connaissances, « L'AMPHI » a été lancée en 2021. Elle propose des parcours de formation et d'information par filière afin de former et guider les collaborateurs.

Il comprend un module « Passeport EFFIA » qui permet, lors du parcours d'intégration, de mieux connaître l'entreprise et ses différentes parties prenantes ainsi que les acteurs internes chez EFFIA : les collaborateurs, leurs départements ainsi que les sociétés membres du groupe.

BONNE PRATIQUE

La formation sur la maintenance cycle sur-mesure de Cykleo

Cykleo a développé en 2018 une formation sur la maintenance cycle sur-mesure avec l'Institut National du Cycle et du Motorcycle (INCM) au Bourget. Elle a été perfectionnée et rendue nettement plus polyvalente dans son programme en 2021, notamment avec des modules dédiés aux spécificités de la maintenance des VAE. Elle sera encore améliorée en 2022.

Une formation sur-mesure pour Cykleo a également été créée, regroupant l'ensemble des thématiques relatives à la sécurité en entreprise et certains sujets liés à l'environnement (gestion des déchets et éco conduite), en partenariat avec AXE PRO Formations, un organisme de formation à taille humaine qui a apporté son ingénierie en création de modules. AXE PRO met à disposition un formateur pour animer les sessions, qui est allé au contact des équipes pour s'imprégner de la culture d'entreprise et des pratiques de Cykleo. Les travaux, amorcés courant 2020 et suivis d'une session test au printemps 2021, se sont concrétisés à l'automne 2021 par le déploiement des deux premières sessions à destination des collaborateurs.

En complément d'un socle commun à tous les métiers de Cykleo de deux jours de formation (apports théoriques et pratiques, secourisme et gestes et postures), un module est adapté aux populations des encadrants et animateurs sécurité.

Carrière

La **Talent Review** est un des processus essentiels à la gestion des carrières au sein du Groupe, qui permet d'échanger annuellement sur l'avenir des collaborateurs entre RH et managers. En fonction des aspirations de chacun, elle a pour objectif de garantir la continuité des activités et l'accompagnement des projets de développement du Groupe, en anticipant au mieux les besoins en termes de compétences et de postes.

L'ANTICIPATION DES COMPÉTENCES

La démarche de **Strategic Workforce Planning** du Groupe a pour objectif d'avoir le bon nombre de personnes avec les bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment, et ainsi d'anticiper et planifier les besoins en ressources et compétences – sur les plans quantitatifs et qualitatifs – au regard de la stratégie de l'entreprise.

Elle contribue également à la construction de la feuille de route de la DRH, et notamment à concevoir et mettre en œuvre des politiques et plans d'action RH (recrutement, mobilité, gestion de carrière, formation, rémunération) en réponse aux besoins du business. Adressant trois axes prioritaires – compétences nouvelles, expertises clés et filières métier en tension, des pilotes ont déjà été initiés sur les métiers de l'exploitation (études et méthodes), du marketing (offre) et des compétences clés en lien avec les appels d'offres à venir.



5.1, 5.2, 5.5, 5.c



10.3, 10.4

Dialogue social

La qualité du dialogue social au sein de chaque entité constitue un levier de performance essentiel pour le Groupe, elle représente une condition de réussite pour mener à bien les projets de mobilité définis par les autorités déléguées.

POLITIQUE

Depuis 2010, un **Comité de Groupe** Européen et un Comité de groupe France sont en place, afin d'assurer la meilleure représentation possible des salariés de Keolis opérant en Europe au-delà des filiales qui les emploient. Le taux de couverture des salariés par des instances représentatives du personnels est stable à 98 % depuis trois ans.

Comité de groupe européen

Le **Comité de groupe européen**, qui regroupe **17 membres de 8 nationalités différentes** déterminés en fonction des effectifs réels dans les pays, se réunit au minimum deux fois par an. Des représentants du personnel y échangent sur l'ensemble des sujets transnationaux concernant les activités du Groupe au niveau européen (Projet d'entreprise, organisation, gouvernance, Responsabilité Sociétale, appels d'offres, enjeux business, situation de l'emploi, programmes collectifs et suivi de ces derniers) mais aussi sur les comptes, les résultats budgétaires et des orientations stratégiques définies. Il dispose d'un budget de fonctionnement qui lui est propre.

Comité de groupe France

Le **Comité de groupe France** représente l'ensemble des salariés des filiales françaises du Groupe. Il se réunit également au minimum deux

fois par an et est composé de **12 représentants**. Ces représentants sont désignés par les organisations syndicales représentatives du Groupe.

Cette instance est notamment informée des évolutions réglementaires impactant les relations du travail en France, de l'évolution des activités, des questions d'organisation, des tendances d'évolution de l'emploi et de la situation économique, financière et sociale de Keolis.

Chaque filiale dispose d'instances de représentation en fonction des règles nationales qui lui sont applicables. L'organisation, les prérogatives et les obligations vis-à-vis de ces instances varient largement d'un pays à un autre. Toutefois, afin de servir un dialogue social toujours plus constructif, Keolis met à la disposition des représentants du personnel de ses entités les plus importantes des moyens qui vont au-delà des seules exigences légales ou réglementaires.

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Keolis veille enfin à ce que toutes les filiales disposent d'outils nécessaires pour développer au mieux leurs relations sociales.

Le Groupe intervient régulièrement au niveau des branches professionnelles telles que la **Fédération Nationale des Transports de Voyageurs (FNTV)**, l'**Union des Transports Publics et ferroviaires (UTP)** la **Fédération Nationale des Métiers du Stationnement (FNMS)** et la **Chambre Nationale des Services d'Ambulances (CNSA)** en France ou l'**Union Internationale des Transports Publics (UITP)** au niveau international.

Le Groupe anime également la communauté Ressources Humaines de la plateforme collaborative du Groupe pour développer l'expertise sociale, le partage d'expériences et la diffusion de pratiques transverses.

Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021
Taux de conflictualité (hors conflit liés à des motifs nationaux)	Keolis SA (France)	0,18	0,12	0,37

Engagement

Le Groupe évolue dans un environnement concurrentiel, rythmé par les appels d'offres et d'autres projets à forts enjeux tels que le lancement d'un nouveau réseau, qui peuvent être source de pression.

POLITIQUE

Keolis a une conviction forte : la performance des exploitations et la réussite des projets sont intimement liés au bien-être à un niveau élevé d'engagement des salariés. Ces facteurs d'attractivité et de rétention constituent des éléments clés de la marque employeur et des politiques RH du Groupe.

Chaque filiale travaille ainsi à la construction et au déploiement de plans d'actions locaux sur les axes clés de préoccupation des collaborateurs.

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Baromètre d'engagement

Keolis a développé un baromètre d'engagement déployé en 2020 auprès de tous les collaborateurs du Groupe. Son objectif est de mesurer et de suivre dans le temps la perception des collaborateurs à chaque niveau

de l'entreprise, selon quatre axes : engagement, marque employeur, leadership et qualité de vie au travail. Ainsi, **80 % des collaborateurs avaient déclarés être fiers de travailler pour l'entreprise**. L'année 2021 a été consacrée à l'étude des résultats et à la définition de plans d'actions locaux. Une nouvelle édition de ce baromètre d'engagement est prévue en 2022.

Le groupe Keolis propose par ailleurs des dispositifs variés, visant à améliorer le bien-être de ses collaborateurs :

- › le programme **KeoMouv'** : lancé en 2021, il est destiné à l'ensemble des collaborateurs basés en France. Il propose via une application du coaching live et des cours sportifs, des articles sur la nutrition, le bien-être et la santé, un tableau de bord pour suivre son activité physique au quotidien, un classement d'équipe, un espace de tchat avec les co-équipiers... Deux campagnes de défis sportifs et éco responsables, collectifs et individuels ont été organisées en juin et novembre 2021, rencontrant un grand succès avec plus de 2 000 participants ;
- › la **plateforme de psychologues de Workplace Options (WPO)** est un service d'écoute et d'accompagnement psychosocial totalement confidentiel, gratuit et anonyme pour des prises en charge par téléphone ou en face-à-face avec des psychologues. L'ensemble des salariés des filiales françaises peut en bénéficier ;
- › soucieux de l'**équilibre vie professionnelle et vie familiale**, Keolis SA a choisi de mettre en place un partenariat national avec **La Maison Bleue** pour aider ses collaborateurs à trouver une solution de garde



3.8



8.5, 8.8



10.4

pour leurs enfants, proche du domicile, du lieu de travail ou sur le trajet domicile-travail. Des places en crèches sont réservées au sein du réseau national la Maison Bleue pour les salariés parents ou futurs parents. Le nombre de berceaux réservés a triplé en 2021 ;

- de nouvelles formations ont été proposées en 2021 sur le management en mode hybride via l'Institut Keolis (voir partie 1.3.3.5 page 74), à l'ensemble des managers : « *Manager mon équipe en mode hybride, entre travail en présentiel et à distance* » et « *L'art de donner du feedback à distance* » ;
- l'application **My Keolis Services** permet depuis 2020 de simplifier la réalisation des tâches quotidiennes des collaborateurs dans 45 filiales françaises et internationales. Elle offre ainsi à tous les utilisateurs (services administratifs, maintenance, exploitation, RH, ordonnanceurs...) un même univers de fonctionnalités (consultation des plannings, échange de prise de services, de pose de congés, etc.). En permettant un gain de temps et une meilleure visibilité de leur prise de service, l'application contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

BONNE PRATIQUE

Atelier relaxation à Keolis Lille

Un atelier relaxation a été proposé fin mai 2021 aux Postes de Commandement. Dans une salle de relaxation, équipée du dispositif PSIO, technologie innovante de stimulation par la lumière, des séances bien-être de 5 à 30 minutes ont été proposées aux collaborateurs volontaires.

BONNE PRATIQUE

La prise en compte de la santé mentale à Keolis Downer (Australie)

Plusieurs actions ont été menées en faveur de la santé mentale chez Keolis Downer :

- la célébration du **RU OK Day** (« *Are You Okay ?* », pouvant se traduire par « est-ce que tu vas bien ? ») et du **RU OK Rail** tous les ans par le biais d'événements organisés dans les dépôts et sur les lieux de travail (et virtuellement cette année) afin de sensibiliser les collaborateurs aux problèmes de santé mentale. RU OK est une organisation australienne œuvrant pour la santé mentale et la prévention du suicide ;
- la promotion et l'utilisation du programme d'assistance aux collaborateurs ;
- la création d'un groupe de secouristes formés aux problématiques de santé mentale disponibles dans l'entreprise comme un point de contact complémentaire pour les collaborateurs (possibilité de s'adresser à eux en toute confidentialité).

Les équipes managériales ont également veillé à rester en contact avec les équipes pendant les périodes de travail à distance, des communications fréquentes ont été réalisées sur la santé mentale dans le bulletin d'information interne Daily Update ; des appels hebdomadaires Covid ont été organisés avec l'équipe de direction, ouverts à tous les employés, pour permettre aux collaborateurs de poser ouvertement leurs questions.

BONNE PRATIQUE

Le plan d'action de réconciliation de Keolis Downer (Australie)

Le plan d'action de réconciliation (RAP) est une composante essentielle de la stratégie de Keolis Downer en matière de diversité et d'inclusion. Il témoigne de leur volonté de faire progresser la réconciliation avec les peuples et communautés aborigènes et insulaires du détroit de Torres et de nouer des partenariats mutuellement bénéfiques.

Keolis Downer reconnaît les effets de la colonisation sur les peuples des Premières Nations et les inégalités qui en résultent et qui subsistent encore aujourd'hui, et veut favoriser l'équité et l'autodétermination des Aborigènes et des insulaires du détroit de Torres.

Le RAP a pour vocation de développer les compétences culturelles à tous les niveaux, d'élaborer des directives et des politiques solides pour surmonter les préjugés inconscients, de faciliter l'accès à la formation et à l'emploi, et de s'engager auprès des entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torres Strait Islander à travers la chaîne d'approvisionnement.

Le groupe de travail sur la réconciliation (RWG) s'est réuni pour la première fois en février 2021 et se réunira au moins tous les trimestres pour piloter les plans d'actions de la démarche de réconciliation.

INDICATEUR DE PERFORMANCE ET OBJECTIF ASSOCIÉ

Indicateur	Périmètre	2020	2021
Taux de sortie	GRUPE KEOLIS S.A.S.	8,9 % (France)	13,9 %

Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021
Ancienneté moyenne	GRUPE KEOLIS S.A.S.	9,0 (KSA)	8,9 (KSA)	8,3



1.3.3.6 Pilier : nos Passagers

Offre de service, expérience client et satisfaction

Le Groupe agit aux côtés de ses partenaires Autorités Organisatrices de la Mobilité (AOM) et les accompagne dans l'analyse des nouvelles habitudes de mobilité, des comportements et des attentes des voyageurs, en particulier à l'heure de la crise sanitaire. Keolis les conseille pour concevoir et opérer leurs offres, avec une attention particulière à l'expérience du client voyageur et à son accompagnement tout au long de son parcours de mobilité.

Soucieux de proposer une large gamme de solutions de mobilité adaptées aux enjeux de chaque territoire, Keolis va plus loin et œuvre pour contribuer le plus possible à leur dynamisme, à leur attractivité et à la qualité de vie de leur habitants. Enfin, en fournissant des services pour les personnes à mobilité réduite, Keolis contribue à l'égalité d'accès aux services essentiels et au besoin de cohésion des territoires.



POLITIQUE

En tant qu'intégrateur de mobilité, Keolis s'appuie sur son programme unique **Thinking Like a Passenger** pour animer chaque réseau au plus proche des besoins des individus et de leurs attentes, et concevoir des offres qui développent les occasions de bouger et favorisent le mieux vivre ensemble.



PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

En 2021, les conséquences de la pandémie, telles que les confinements, les évolutions des habitudes et comportements de mobilité, ainsi que les nouvelles formes de travail, ont eu un impact important et durable sur la fréquentation dans les transports publics. Les sorties progressives de déconfinement ont cependant permis de retrouver des fréquentations de 70 % à 90 % par rapport à la référence de 2019 selon les pays, l'intensité de la crise sanitaire, les modes de transport, ou les mesures et recommandations gouvernementales.

À travers l'observatoire des mobilités **Keoscopie**, Keolis a continué à mener des études quantitatives et qualitatives approfondies pour mieux comprendre à l'échelle nationale française les comportements, les appréhensions et les attentes des citoyens. Ces études barométriques ont permis d'élaborer des plans d'actions et des stratégies pour redonner confiance aux voyageurs et redynamiser la fréquentation.

Un **Plan de Reconquête** en cinq priorités a été défini, déclinable dans chaque territoire unique par son offre de transport, ses ambitions et ses clients voyageurs. Le plan a également été alimenté par les travaux d'un groupe de travail transverse et international (*Cross Functional Team*) dédié à restaurer la confiance des usagers et stimuler la fréquentation. Il a permis d'identifier des leviers et des bonnes pratiques répliquables et d'aboutir à des recommandations.

Dans le prolongement des études KeoScopie, Keolis a lancé en 2021 son podcast dédié à la compréhension des enjeux de la mobilité. L'objectif : proposer aux auditeurs et auditrices des clés pour une meilleure appréhension de leurs déplacements, en fonction notamment des nouveaux usages et des modes de vie, des différents profils de territoires et des enjeux « post Covid ».

1. Hygiène

Keolis a déployé de nombreuses solutions technologiques et a continué à assurer une communication renforcée auprès de tous les clients voyageurs concernant les règles d'hygiène et la sécurité sanitaire.

Par ailleurs les solutions de distribution digitales (ticket SMS et M-Ticket) déployées en 2020 ont été maintenues et renforcées avec le déploiement de l'open payment (validation par CB sans contact) dans de nouveaux réseaux comme à Rennes.

BONNE PRATIQUE

Un environnement de voyage sans contact à Keolis Hyderabad (Inde)

Keolis Hyderabad a développé des titres de transport dématérialisés après les confinements, en réponse aux préoccupations des voyageurs. Des tickets sous formes de QR codes ou des cartes d'abonnement sur téléphone ont été déployés sur le réseau de métro d'Hyderabad. Pour inciter les voyageurs à y recourir, des coupons promotionnels leur ont été offerts au lancement de ce dispositif.

2. Sécurité

La durée de la pandémie et ses conséquences sur le sentiment d'insécurité globale, mais aussi le changement de comportement de certains usagers dans les transports, ont développé un besoin de sécurité renforcé tout au long du voyage. En lien avec la Direction Sécurité, Keolis a notamment lancé plusieurs actions de prévention et de lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles dans les transports (voir partie 1.3.3.1 pages 52 et 53).

3. Confort

Les études ont mis en avant une crainte persistante de prendre les transports en commun, notamment les modes lourds en raison de la promiscuité avec des inconnus dans des espaces fermés. Sont attendus des dispositifs permettant aux voyageurs d'être informés quant à l'affluence dans les transports, pour pouvoir choisir ainsi leur créneau horaire ou leur mode de déplacement.

Par ailleurs, le niveau d'acceptabilité des voyageurs quant au sentiment de charge dans un véhicule, dans une rame de métro ou de tramway ne reviendra sans doute pas à celui d'avant crise. Des plans d'actions ont été initiés dans plusieurs filiales pour agir sur la demande en heures de pointe, en incitant certaines personnes à décaler leurs horaires.

BONNE PRATIQUE

Lissage des pics de fréquentation grâce à l'échelonnement des horaires de cours à Keolis Nederlands (Pays-Bas)

Suite à la mise en place des mesures de distanciation dans les transports publics, la gestion des pics de fréquentation est devenue un défi de taille. Keolis Nederland a alors dirigé et coordonné des travaux avec l'ensemble des opérateurs et Autorités Organisatrices de la Mobilité pour y remédier. L'échange avec l'ensemble des parties prenantes à tous les niveaux a été intense : avec les ministères et les syndicats étudiants à l'échelle nationale, avec les associations de parents d'élèves au niveau régional, et avec les établissements (écoles, universités) au niveau local. Tous les établissements scolaires ont ainsi été encouragés à étaler les horaires d'entrée et de sortie des cours.

4. Offre

L'évolution de la fréquentation des lignes de transport fait l'objet d'un suivi permanent et détaillé avec des données issues de la billetterie et des systèmes de comptage. L'analyse croisée avec les niveaux d'offre a permis de faire des recommandations auprès des AOM pour ajuster les dessertes et les fréquences des lignes, tout en conservant une permanence d'attractivité.

En 2021 Keolis a pu s'appuyer sur de nouvelles études basées sur les traces GPS, comme à Boston pour mettre en évidence l'importance de la demande de déplacements (via la reconstitution des flux voiture) en dehors des heures de pointe et proposer ainsi le maintien des récents renforts d'offre en milieu de journée, la semaine et le week-end.

MULTIMODALITÉ

Les études menées montrent un report modal conséquent des transports publics vers la voiture mais aussi vers la marche, le vélo ou les autres mobilités actives. Keolis accélère donc le développement d'une mobilité globale et partagée et promeut des parcours clients simples, regroupant l'ensemble des offres de mobilité d'un territoire.

Ainsi, Keolis est notamment partenaire des AOM sur toute la chaîne de mise en œuvre d'une offre de vélo en libre-service, pour donner au vélo toute sa place au sein d'une offre multimodale, et innover pour un mode qui apaise la ville et libère le voyageur. Via ses filiales Keolis exploite près de 33 000 vélos sur 44 territoires en France : vélos mécaniques et électriques en location courte, moyenne et longue durée, en libre-service, solutions de stationnement vélo, vélos spéciaux, vélos cargos et trottinettes électrique, Maison du Vélo...

Pour répondre à la volonté des donneurs d'ordre de promouvoir une mobilité durable et responsable et aux besoins des clients, EFFIA propose, quand la disposition et la configuration le permettent, d'implanter des espaces de stationnement exclusivement dédiés aux vélos, motivant les clients à adhérer au plan de développement du vélo.



5. Communication et engagement client

Convaincus que les attitudes de service et les relations humaines font encore plus la différence dans le contexte actuel, cinq réseaux complémentaires se sont engagés en 2021 dans le programme **Keolis Signature Services** visant à améliorer la relation de service des personnels au contact des clients. Plus de **10 175 agents ont été impliqués dans la démarche** et **4 000 agents formés à fin 2021** pour adopter des gestes et postures de service, visibles aux yeux des clients voyageurs depuis le début du programme.

Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021
Nombre total de filiales engagées dans Keolis Signature Services	Keolis SA	16	20	25

BONNE PRATIQUE EN FILIALES

Découvrir le territoire avec les transports

Keolis Besançon, opérateur du réseau Ginko, a créé un guide à l'été 2021 spécifique pour partir à la découverte du territoire. Randonnées, balades à vélo, visites, loisirs... Le guide présente toutes les activités accessibles facilement en bus et trams. Il met également en avant les nombreux avantages et gratuités disponibles chez les partenaires Ginko pour les abonnés annuels.

Plusieurs réseaux Keolis déploient des initiatives similaires, comme Keolis Chambéry qui a lancé l'opération « Randobus » pour valoriser les nombreuses randonnées sur le territoire accessibles grâce au réseau Synchrobus, ou encore Keolis Nancy qui a proposé à ses internautes pendant les périodes de fortes chaleurs de découvrir des lieux de fraîcheur tels que les parcs et plans d'eau, les châteaux ainsi que les lieux culturels climatisés à visiter sur le territoire métropolitain et accessibles grâce au réseau de transports.



BONNE PRATIQUE

Faire revenir les clients

EFFIA a été particulièrement impactée par la crise sanitaire en 2020 et en 2021 : la fréquentation a baissé de plus de 90 % au plus fort de la crise. La satisfaction des clients n'a donc pas été mesurée sur ces deux années.

Sous cette exception, une enquête de satisfaction est réalisée semestriellement auprès des 40 000 abonnés et auprès des clients Réaplace afin de mesurer leur taux de satisfaction et de recueillir leurs avis sur la prestation de service.

En parallèle, afin de mieux mesurer la qualité de service produite, EFFIA procède à des visites clients mystères deux fois par an et fait appel à un prestataire externe. Les résultats et les actions correctives mises en place sont transmises aux donneurs d'ordres.

Accessibilité

Keolis ambitionne au quotidien l'**accessibilité universelle** en vue d'asseoir une mobilité inclusive bâtie sur les besoins de chacun. L'accessibilité des offres et des services constitue un levier de performance sociétal et financier pour le Groupe. Aussi, le confort du voyage à chaque étape du parcours client est au cœur des actions de Keolis.



POLITIQUE

En 2021, Keolis a poursuivi la mise en œuvre de sa **Politique Accessibilité Groupe** autour de trois axes :

- › la montée en compétence des collaborateurs en contact des clients, sur les handicaps et fragilités ;
- › la communication et la valorisation de l'engagement du Groupe en matière de mobilité universelle ;
- › la mise en place de produits et services pour accompagner les clients les plus fragiles.

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

La formation du personnel en contact est depuis de nombreuses années un enjeu majeur pour le groupe Keolis. Plusieurs animations ont eu lieu cette année, avec comme objectif le développement du savoir-faire autour de l'accompagnement.

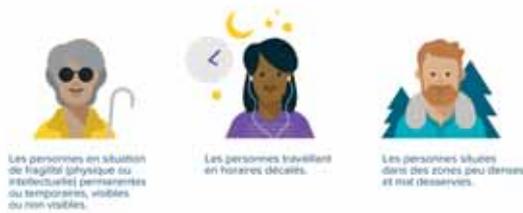
Ces animations, coconstruites avec des acteurs majeurs du secteur du handicap (UNAPEI, AVH, Handéo...), appuient la montée en compétence interne sur le volet des fragilités. Le Groupe a :

- › créé un kit outils à destination des filiales pour les aider à ajuster leur offre et les parcours clients en adéquation, en France, avec la loi LOM (loi d'orientation des mobilités) ;
- › organisé un séminaire interne à Lyon regroupant diverses filières métier (exploitation, SI, marketing, etc.) ;
- › organisé quatre webex sur différentes thématiques, en partenariat avec des associations et professionnels du handicap ;
- › organisé une formation à destination des filiales sur la méthode du Facile à Lire et à Comprendre en partenariat avec l'UNAPEI.

Un kit de communication a été mis à disposition des filiales françaises et étrangères, leur permettant de déployer la **campagne Groupe « Voyageons tous ensemble »** lancée en décembre 2020 à l'occasion de la Journée Internationale des Personnes Handicapées, visant à valoriser l'engagement de Keolis en faveur de la mobilité inclusive.

LA MOBILITÉ INCLUSIVE SELON KEOLIS

NOTRE AMBITION
RÉPONDRE À TOUS LES BESOINS DE MOBILITÉ



NOTRE ENGAGEMENT
FAVORISER L'ACCÈS AUX RÉSEAUX DE TOUS LES PUBLICS FRAGILES

En proposant une offre inclusive

- Accès aux réseaux nominatifs et offres de transport spécifiques (TPMR).
- Mise à disposition de modes de déplacements complémentaires.
- Amélioration régulière de l'offre : cohérence du maillage territorial, augmentation des fréquences de passage, etc.



En adaptant le matériel roulant (bus, rames, etc.)

- Plateforme élévatrice.
- Emplacement réservé aux personnes en fauteuil roulant.
- Boutons de demande d'arrêt.
- Annonces visuelles et sonores.

En adaptant les infrastructures (quais, stations, voirie, etc.)

- Rampes d'accès.
- Aires de rotation des fauteuils roulants.
- Entrées larges et accessibles.
- Aménagement de quaiets accessibles.



En délivrant une information claire et accessible

- Signalétique.
- Documents pédagogiques.
- Applications mobiles, sites internet.
- Plateforme téléphonique proposant différents modes de communication : langue des signes française, transcription en temps réel de la parole et langue française parlée complétée (LRC).
- Informations dynamiques et sonores.
- Outils digitaux.

En accompagnant, guidant, consultant

- Prestations d'accompagnement personnalisé.
- Présence d'équipes sensibilisées au sein des réseaux.
- Formation des collaborateurs (communication non verbale, santé mentale, handicap invisible, etc.).
- Communication interne Groupe « plus une mobilité vraiment partagée ».
- Partenariats avec les associations mobilisées sur le handicap.



Au total : 23 publications toutes plateformes confondues pour les comptes Groupe et les filiales ont suscité 482 engagements et plus de 99 000 impressions.

Enfin, Keolis a poursuivi la mise en place de produits et services pour accompagner les clients les plus fragiles :

- le renouvellement de la certification **Cap'Handéo Services de Mobilité** pour la filiale Keolis PMR Rhône et la labélisation **ACCEV**® de l'agence commerciale du réseau Fil Bleu à Tours. Ce label est axé sur l'accessibilité universelle et la haute qualité d'usage des établissements recevant du public (ERP) quelles que soient ses spécificités, physiques, sensorielles, psychiques, cognitives, mentales, culturelles, sociales et/ou d'âge ;
- Le déploiement de services autour de la pédagogie de la mobilité avec notamment le lancement du service d'accompagnement « Stan me guide » à Nancy. Ce service gratuit permet aux clients à besoins spécifiques, utilisateurs du TPMR Handistan ou non, d'être accompagnés dans leurs trajets en recevant une aide ponctuelle afin de gagner en assurance et en autonomie. Les voyageurs sont formés sur toutes les étapes de leur déplacement avec une aide pour : s'orienter (se rendre à l'arrêt, repérer sa ligne), rechercher des informations (un horaire, une destination, le site internet, s'inscrire à un service etc.), acheter un titre de transport, monter dans le véhicule, repérer l'arrêt de descente.

À l'image de « Stan me guide » plusieurs filiales du Groupe développent des services d'accompagnement des clients fragiles : « STARmeguide » à Rennes, « Twisto Assist à Caen », « Optiguide » à Lyon, « Azalys me guide » à Blois, « Mooviguide » à Clermont Ferrand, etc. L'objectif : leur apporter une aide ponctuelle et sur mesure afin de mieux appréhender leurs trajets.

KEOLIS ET SES PARTIES PRENANTES

Le groupe Keolis construit l'ensemble de ses actions avec ses partenaires nationaux et territoriaux afin d'être au plus près des besoins et attentes des clients en situation de fragilité : l'association Handéo ; l'association Valentin Haüy (AVH) ; le CRIDEV ; l'Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI)...

NOMBRE DE PARTICIPANTS AU DISPOSITIF DE FORMATIONS ET DE SENSIBILISATION INTERNE SUR LES THÈMES DU HANDICAP ET DES FRAGILITÉS (FORMATIONS IK, FORMATIONS MARKETING, WEBEX MARKETING)

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021
Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite organisées par l'Institut Keolis	Keolis SA France	623	641	556	527
Nombre de participants aux animations et sensibilisation accessibilité	Keolis SA France	NC	NC	357	315



11.a



16.7



17.17



1.3.3.7 Pilier : nos AOM et partenaires

Opérant à l'échelle mondiale au cœur des territoires, Keolis considère qu'il est indispensable d'échanger et de travailler avec l'ensemble de l'écosystème local, national et international pour comprendre les spécificités locales et promouvoir la mobilité partagée.

Le dialogue avec les parties prenantes est ainsi une méthode et un outil pour prévenir les risques, expliquer les contraintes et identifier les opportunités.

Parties prenantes du Groupe

PORTER LA VOIX D'UNE MOBILITÉ DURABLE

Depuis de nombreuses années, le Groupe travaille avec ses partenaires pour porter les enjeux du secteur de la mobilité.

Keolis a fait partie des acteurs auditionnés dans le cadre du rapport de Philippe Duron sur l'évolution du modèle économique des transports collectifs en France suite à la crise sanitaire. Remis au ministre délégué chargé des Transports courant 2021, il dresse une liste de recommandations pour améliorer la soutenabilité des transports publics à long et moyen terme.

Le Groupe a par ailleurs contribué en 2021 à plusieurs positions de l'UTP (Union des Transports Publics et ferroviaires), qui émet entre autres des propositions pour soutenir les transports publics, comme celle sur « *Les transports publics sont déterminants pour lutter contre le changement climatique et l'exclusion sociale* », à l'heure de l'examen de la loi « **Climat et résilience** » et de l'adoption du **Pacte Vert pour l'Europe de la Commission Européenne (Green Deal)**.

Keolis travaille également avec des acteurs tel que Régions de France sur les sujets de l'emploi et de la formation des conducteurs, dont la pénurie s'est amplifiée sous l'effet de la crise sanitaire (voir partie 1.3.3.5).

Plus globalement, soucieux de maintenir le dialogue malgré les contraintes sanitaires, Keolis a reçu une quarantaine de délégations de ses partenaires AOM sur son stand lors des 28^e Rencontres Nationales

du Transport Public (RNTP), à Toulouse. Les échanges avec les experts présents ont porté sur des thématiques telles que l'accessibilité, le harcèlement dans les transports, la transition énergétique, les mobilités douces, ou encore également la mobilité dans les smart cities.

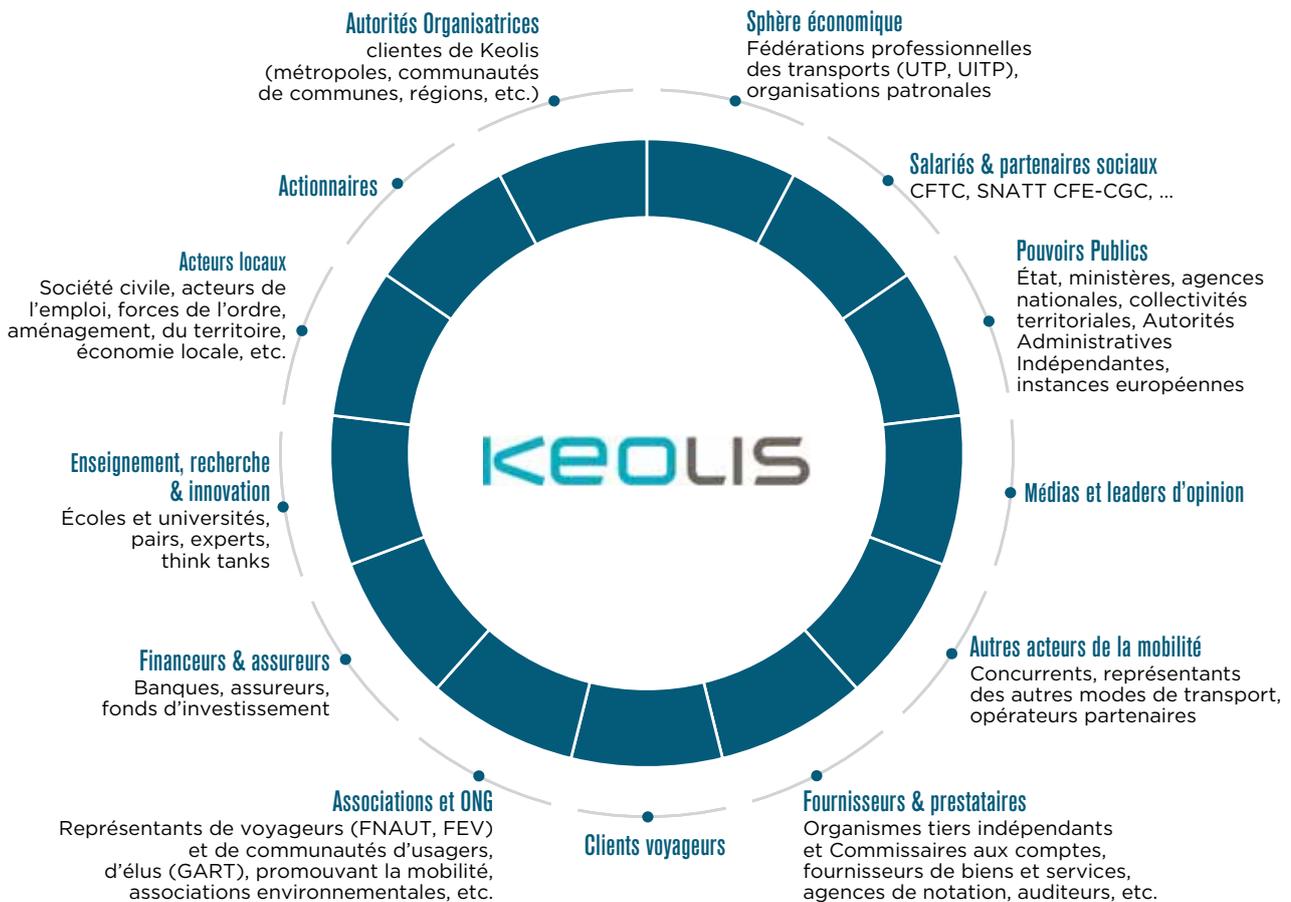
KEOLIS ET SES PARTIES PRENANTES

L'écosystème de la mobilité

Keolis travaille également avec de nombreux partenaires et structures experts de la mobilité comme par exemple Avenir Transport, une association qui a vocation à faciliter la compréhension, par les parlementaires, de tous les enjeux liés à tous les modes et infrastructures de transport, TDIE, qui vise à éclairer les débats et les questionnements concernant les infrastructures et la mobilité, ou encore Futura Mobility, think tank de prospective et d'innovation des industriels de la mobilité.



CARTOGRAPHIE DES TYPOLOGIES DE PARTIES PRENANTES DU GROUPE KEOLIS



COMITÉ PARTIES PRENANTES GROUPE

En 2021 s'est tenue la 11^e édition du **comité annuel des parties prenantes externes du Groupe**. L'objectif de cette instance de dialogue est d'éclairer de manière transversale différentes questions liées à la mobilité, aux actions du Groupe, à sa démarche de Responsabilité Sociétale ou à des questions spécifiques abordées en séance. Les réflexions sont menées dans une démarche de co-construction et d'amélioration continue et les échanges sont orientés vers la décision et l'action.

Cette année, les échanges ont principalement porté sur le nouveau projet d'entreprise Keolis Way, la feuille de route Développement Durable et sur les actions de Keolis en matière de lutte contre les atteintes sexuelles et sexistes dans les transports.

EFFIA adhère à la FNMS (Fédération Nationale des Métiers du Stationnement), seule association représentative de la filière, interlocutrice unique des pouvoirs publics pour toutes les questions liées au stationnement sur voirie et en ouvrage. À titre d'exemple, la FNMS a contribué à établir des recommandations pour faire évoluer la réglementation des parcs de stationnement (ERP-PS), afin que celle-ci soit mieux adaptée pour le déploiement de dispositifs de recharge des véhicules électriques. Ces recommandations visent à étendre les capacités d'implantation des bornes de recharge sur les différents étages des parcs, mais aussi à assouplir les délais d'instruction administrative pour le déploiement.

Parties prenantes locales

Afin d'identifier les parties prenantes et leurs attentes, des cartographies locales sont établies au niveau des filiales. Ainsi certaines réclamations peuvent être anticipées ou certaines incompréhensions levées. Des projets peuvent même être coconstruits avec les parties prenantes, en fonction de leur nature.

Keolis met à la disposition des filiales des outils et des méthodes afin de les aider à établir cette cartographie, à engager et à organiser le dialogue avec leurs propres parties prenantes.

BONNE PRATIQUE EN FILIALE**Les comités de quartiers de Keolis en Île-de-France**

En décembre 2021, les équipes de Keolis en charge de l'exploitation du Tram T9 pour le compte d'Île-de-France Mobilités (IDFM) ont accueilli plusieurs groupes de représentants des Comités de quartier de la Ville d'Orly au Site de Maintenance et Remisage du tramway.

Ces visites ont été l'occasion de faire découvrir les coulisses du T9, notamment l'atelier de maintenance.

Pour Keolis et IDFM, ces rencontres sont des temps forts importants : c'est l'occasion d'échanger avec les citoyens des territoires desservis, de toujours mieux comprendre leurs besoins et d'expliquer en pratique comment un réseau de mobilité fonctionne. Elles permettent également de montrer concrètement l'engagement quotidien de l'ensemble des collaborateurs pour garantir la sécurité et la meilleure qualité de service pour l'ensemble des voyageurs franciliens.



1.3.4 MÉTHODE

Contexte

Ce document est établi en application de la directive européenne sur la Déclaration de Performance Extra-Financière (décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017).

SNCF, qui détient le GROUPE KEOLIS S.A.S. à hauteur de 69,69 %, produit une Déclaration de Performance Extra-Financière depuis l'exercice 2020 consolidant Keolis. La déclaration de Keolis est donc établie sur une base volontaire.

Périmètre

Au sens de la réglementation, l'entité concernée par la production d'une Déclaration de Performance Extra-Financière est Keolis SA, en tant que société non cotée dont le total du bilan ou le montant net du chiffre d'affaires dépasse les 100 M€ et dont le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur à 500.

Cependant, il a été décidé, dans une volonté d'amélioration continue, de viser un périmètre plus large à compter de l'exercice 2021. La consolidation des informations extra-financières vise ainsi progressivement le même périmètre que la consolidation financière de GROUPE KEOLIS S.A.S. Elle comprend donc désormais EFFIA S.A.S. et Keolis Santé. Kisio sera intégré à compter de l'exercice 2022.

Les Assurances Techniques et filiales pour lesquelles Keolis n'est pas majoritaire ne sont pas comptabilisées.

Pour les données sociales, le périmètre de consolidation vise 100 % des effectifs du GROUPE KEOLIS S.A.S.

Le périmètre de reporting des données environnement et ancrage territorial couvre uniquement les activités opérationnelles de Keolis SA soit 95 % du chiffre d'affaires 2021 du GROUPE KEOLIS S.A.S.

Pour les autres données, le périmètre est précisé dans le texte.

Les informations fournies dans ce chapitre font l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant de la Société, attestant de la conformité et de la sincérité des informations publiées. Leur rapport est annexé à la présente publication.

N'ayant pas été identifiées comme pertinentes au regard de l'activité de Keolis, les thématiques suivantes ne sont pas traitées au niveau du Groupe :

- › la lutte contre la précarité alimentaire et le gaspillage alimentaire ;
- › le bien-être animal ;
- › le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Identification des principaux risques extra-financiers

Le groupe Keolis a procédé à l'analyse de ses principaux risques extra-financiers. Pour ce faire, il s'est appuyé sur différents travaux, notamment :

- › la cartographie des risques du Groupe établie, analysée et mise à jour annuellement par la Direction de l'Audit Interne ;
- › la matrice de matérialité 2021 (voir partie 1.3.2.3 pour plus de détails sur la méthode) ;
- › les cartographies des risques métiers, comme l'analyse environnementale pour la partie environnement.

La Direction Développement Durable et Engagement Sociétal veille ainsi annuellement à ce que les risques extra-financiers majeurs figurent dans la cartographie des risques du Groupe et bénéficient ainsi des mêmes mesures de contrôles et d'audit interne.

Les entités de GROUPE KEOLIS S.A.S. nouvellement intégrées à la Déclaration de Performance Extra-Financière ont identifié les enjeux du Groupe pertinents au regard de leur activité. Ci-dessous, la correspondance par entités.

Période et méthodes d'estimation

La période de reporting couvre l'exercice civil, soit la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021. À défaut, pour certaines données extra-financières, des méthodes d'estimations peuvent être appliquées (factures avec relevé de consommation envoyées en décalé par exemple). Elles sont systématiquement communiquées aux filiales et sont disponibles sur demande au travers des référentiels de reporting. S'ils ont lieu, les ajustements effectués a posteriori avec les données réelles sont précisés au fil des textes.

Organisation

La Direction Développement Durable et Engagement Sociétal coordonne le reporting de tous les indicateurs et en collecte directement une partie. Des référentiels, établis avec les directions centrales concernées, sont mis à jour annuellement et précisent les définitions des indicateurs collectés et les modalités de collecte auprès des filiales.

1.3.5 LISTE DES INDICATEURS ET DÉFINITIONS

Cette liste est donnée dans l'ordre d'apparition desdits indicateurs dans les chapitres précédents de la présente déclaration de Performance Extra-Financière.

Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001 : Pourcentage des salariés couvert par un système de management de la sécurité certifié (OHSAS et ISO 45001 ou 39001) dans l'effectif total du Groupe.

Taux de Fréquence des accidents du travail : Fréquence des accidents du travail déclarés au trimestre et qui ont donné lieu à au moins un jour d'arrêt. Ce taux représente le nombre moyen d'accidents du travail avec arrêt qu'a connu un ensemble de salariés ayant travaillé un million d'heures sur la période considérée. Nota : ce taux intègre les agressions, il ne prend pas en compte l'ensemble des procédures de contestation en cours.

Taux de Gravité des accidents du travail : Gravité des accidents survenus. En évaluant le nombre de jours total d'arrêts dus à des accidents du travail, exception faite du jour de survenance de l'accident du travail. Il représente le nombre de journées indemnisées pour 1 000 heures travaillées, c'est-à-dire le nombre de journées perdues par incapacité temporaire pour 1 000 heures travaillées.

Nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure (Police nationale, gendarmerie nationale et polices municipales) signées et en vigueur au 31 décembre 2020.

Part du Chiffre d'Affaires des filiales ayant mis en place des actions de prévention & lutte contre les atteintes sexuelles et sexistes : les actions prises en compte sont les dispositifs de descente à la demande et les campagnes de prévention.

Part du Chiffre d'Affaires couvert par un référent conformité : Pourcentage du chiffre d'affaires des filiales ayant nommé un référent conformité.

Part du Chiffre d'Affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique : Pourcentage du chiffre d'affaires des filiales ayant mis en place un dispositif d'alerte éthique, KEL ou dispositif local.

Part du Chiffre d'Affaires couvert par un DPO pour les pays concernés par cette réglementation : pourcentage du chiffre d'affaires des filiales ayant désigné un Délégué à la protection des données parmi les pays concernés par cette réglementation (Espace Économique Européen - EEE).

Part des dépenses couverte par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs : Part du montant HT facturé en euros réalisé sur l'année auprès de fournisseurs de biens et services ayant fait l'objet d'une évaluation RSE de type EcoVadis.

Émissions de Gaz à Effet de Serre de la traction (tous modes) en kgCO₂e/100 km : Émissions de Gaz à Effet de Serre émises par la consommation d'énergie de tous les modes de la traction commerciale, exprimées en kilogrammes d'équivalent CO₂ par 100 km.

Part de kilomètres parcourus par véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives : rapport entre les km parcourus par les véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives sur le total des km parcourus par l'ensemble des véhicules routiers commerciaux.

Energies alternatives au diesel et à l'essence : rassemblent toutes les consommations des véhicules routiers autres que le diesel et l'essence : biodiesel, bioéthanol, GNV et bio-GNV, électrique sur batterie et électrique à hydrogène, GPL.

Part du Chiffre d'Affaires couvert par une certification ISO 14001 : Pourcentage du chiffre d'affaires couvert par une certification de Management de l'Environnement ISO 14001. Les activités couvertes sont basés sur le nombre de salariés exerçant les activités certifiées (ex : maintenance, exploitation, administration, etc.) selon les effectifs au 31/12 de l'année considérée.

Part des déchets valorisés : Pourcentage de déchets dangereux ou non dangereux valorisés au cours de l'année considérée, sans distinguer le type de traitement. Les opérations de valorisation peuvent être diverses : valorisation énergétique, régénération, recyclage, etc.

Moyenne du % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM) : pourcentage du chiffre d'affaires des filiales évaluées par BIOM redistribué pour le Développement Durable du territoire en moyenne.

Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire : Nombre d'élèves ayant été sensibilisés dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire réalisées par un/des salariés de la filiale considérée.

Montant des achats auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (en millions d'euros) : Chiffre d'affaires HT en euros réalisé sur l'année auprès de structures issues du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire, réparti entre les structures favorisant l'emploi de personnes en situation de handicap, l'insertion professionnelle et les autres, exprimé en euros.

Part de collaborateurs exerçant dans une entité certifiée pour l'Égalité Professionnelle (GEEIS) : Pourcentage des salariés qui travaillent dans une filiale qui a obtenu le label GEEIS (Gender Equality European & International Standard) délivré par un organisme externe.

Part des femmes dans l'effectif total : Pourcentage de femmes dans l'effectif inscrit total Groupe Keolis.

Part des femmes dans l'effectif total de salariés roulants/conducteurs : Pourcentage de femmes conductrices dans l'effectif total de salariés roulants/conducteurs du Groupe Keolis.

Part des femmes cadres/managers dans l'effectif total de cadres/managers : Pourcentage de femmes cadres (France) ou managers (international) dans l'effectif total de cadres/managers.

Part de travailleurs handicapés (France) : pourcentage de travailleurs handicapés inscrits au 31 décembre, recensés le cadre de la déclaration annuelle obligatoire d'emplois de travailleurs handicapés à l'Agefiph (DOETH - Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés), sur le nombre total de salariés du Groupe Keolis.

Part de salariés ayant bénéficié d'une formation : pourcentage de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année considérée.

Taux de conflictualité (France) : Nombre de jours de grève par salarié dans l'année, hors cessation de travail liée à des motifs nationaux.

Taux de sortie : Taux de rotation des salariés, hors fin de CDD et hors transferts au cours de l'année considérée. Cela représente : (Total sortie - hors fin de CDD et transfert) / [(effectifs début de période + effectifs fin de période) / 2]

Ancienneté moyenne (années) : somme des anciennetés des salariés faisant partie de l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année considérée divisé par les effectifs inscrits à la même date.

Nombre de filiales engagées dans Keolis Signature Services : Nombre de filiale ayant intégré le programme Keolis Signature Services au 31 décembre de l'année considérée.

Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite organisées par l'Institut Keolis : nombre de salariés Keolis aux formations dédiées délivrées par l'Institut Keolis.

Nombre de participants aux animations et sensibilisation accessibilité : nombre total de participants au cours de l'année.

1.3.6 PLAN DE VIGILANCE

Contexte

Dès l'entrée en application de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre, le groupe Keolis a publié les mesures de vigilance raisonnables mises en place pour prévenir les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement au sein de la Déclaration de Performance Extra-Financière de Keolis SA, faisant office de plan de vigilance. En effet, lors des premiers exercices de cartographies des risques extra-financiers, les thématiques liées au devoir de vigilance avaient été intégrées et la stratégie RSE revue en conséquence, afin d'avoir un management des risques vigilance intégré.

Depuis l'exercice 2021, SNCF, actionnaire majoritaire du groupe Keolis, est tenu de réaliser un plan de vigilance, intégrant Keolis dans son périmètre. Cet exercice de consolidation a été l'occasion pour Keolis de revoir sa cartographie des risques et ses processus de diligence raisonnable, détaillés dans le présent document.

Le devoir de vigilance ayant été intégré à la démarche RSE du groupe Keolis, la majorité des éléments du plan de vigilance ont fait l'objet de travaux de contrôle par un Organisme Tiers Indépendant dans le cadre de la revue annuelle de la Déclaration de Performance Extra-Financière.

Périmètre

Dans le cadre de la loi relative au devoir de vigilance le présent plan vise les filiales dans lesquelles Keolis SA est majoritaire

Gouvernance

Le pilotage du plan de vigilance est assuré par la Direction Développement Durable et Engagement Sociétal du Groupe, en coordination avec l'ensemble des directions centrales (RH, audit, juridique, etc.).

Les thématiques liées au devoir de vigilance sont abordées au travers des instances RSE du Groupe tels que le nouveau Comité stratégie développement durable et RSE du COMEX et le Comité innovation et développement durable du Conseil de surveillance (voir partie 1.3.2.5 de la Déclaration de Performance Extra-Financière).

Cartographie des risques

Sous l'égide du groupe SNCF, la Direction Développement Durable et Engagement Sociétal a organisé courant 2021 la revue de la cartographie des risques d'atteintes grave sur les trois domaines d'application de la loi sur le devoir de vigilance. Des ateliers de cotation des risques ont ainsi été menés avec les différentes directions centrales, telles que les Directions Sécurité, Sûreté, RH, Juridique, pour mettre à jour les risques et revoir leur cotation. Le résultat à un été soumis et amendé par les équipes d'un échantillon représentatif de filiales. Pour chaque risque, la probabilité, l'impact et la marge d'amélioration ont été cotés.

Les risques majeurs suivant ont ainsi été identifiés :

	Environnement	Droits humains et libertés fondamentales	Santé et sécurité des personnes	Fournisseurs et sous-traitants de rang*
Domaine de risque	Pollution des sols et eaux	Discrimination	Accident d'exploitation	Risque d'atteinte grave dans l'un des trois domaines chez un fournisseur ou sous-traitant
	Contribution au changement climatique	Défaut de protection sociale	Accidents industriels majeur	
	Surconsommation d'énergie		Risques psychosociaux	
	Surconsommation d'eau		Risques professionnels	
			Acte de malveillance grave et attaque terroriste*	
		Non-adaptation au changement climatique		

* Compte tenu de leur caractère hautement sensible et confidentiel, les mesures d'évaluation et de maîtrise relatives aux risques liés à la sûreté, tels que le risque terroriste, sont traités mais ne sont pas présentées dans ce plan.

Environnement

Risque	Exemples de scénario	Causes et facteurs de risques	Conséquences potentielles
Pollution des sols et eaux	Rejet, fuite ou déversement accidentel (le) de produits chimiques sur les sites de maintenance, dépôts ou réseaux d'exploitation sur le sol et dans les eaux (hydrocarbures, produits lessiviels, graisses, solvants, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation quotidienne de certains produits Opérations à proximité de sols non imperméabilisés Ruissellement via les eaux de pluie Non-respect des consignes par des collaborateurs, les prestataires ou sous-traitants 	<ul style="list-style-type: none"> Pollution des sols, sous-sol des eaux de surface ou souterraines Atteintes à la biodiversité
Contribution au changement climatique	Mauvaise maîtrise de la trajectoire de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance de la trajectoire carbone à de nombreux facteurs externes (décision des clients, disponibilité des investissements, etc.) Renouvellement différé des flottes de véhicules vers des énergies alternatives au diesel ou à l'essence 	<ul style="list-style-type: none"> Surconsommation d'énergies fossiles entraînant des émissions de Gaz à Effet de Serre
Surconsommation d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise maîtrise de la trajectoire de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre Fuite de cuve Dysfonctionnement d'un véhicule 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance au pétrole du fait de l'activité de Keolis Optimisation insuffisante des consommations à travers la maintenance et les pratiques d'exploitation (écoconduite, absence de suivi des consommations etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Surconsommation d'énergies fossiles entraînant des émissions de Gaz à Effet de Serre Épuisement des ressources
Surconsommation d'eau	<ul style="list-style-type: none"> Fuites des réseaux d'eau Lavages de véhicules (bus, car, tramway, etc.) fréquents Conflit d'usage dans des zones en stress hydrique 	<ul style="list-style-type: none"> Activités consommatrices (lavage des véhicules, arrosage des bandes enherbées de tramway, etc.) Absence d'équilibre entre qualité de service et pression environnementale Optimisation insuffisante des choix sources d'eau possibles (eau pluviale, potable, souterraine, de surface) 	<ul style="list-style-type: none"> Pression ou épuisement sur la ressource, gâchis d'eau.

Politique de gestion des risques

Les analyses environnementales réalisées par les filiales certifiées ISO 14001 font ressortir trois catégories impacts majeurs pour le Groupe : énergie & carbone, déchets et consommations d'eau. La politique de transition écologique et carbone de Keolis est donc définie à partir de ces enjeux significatifs.

Qu'elles soient dans la démarche de certification ISO 14001 ou non, les filiales disposent d'un ensemble d'outils pour mettre en place un système de management de l'environnement adapté à leur caractéristiques (modes opérés, tailles des flottes de véhicules exploités, caractéristiques du territoire, etc.) en accord avec les exigences du Groupe : outil

d'analyse environnementale, modèle de système de management de l'environnement (SME) à décliner, auto-diagnostic de maturité du SME, formation interne via l'Institut Keolis sur diverses thématiques environnementales, Plan d'Actions Energies, mise à disposition d'un outil de veille réglementaire sur mesure, mise en place d'accords cadre pour la gestion de certains déchets, animation du réseaux de correspondants pour partage de bonnes pratiques, etc.

Les actions d'atténuation et de prévention présentées dans le pilier Notre Planète, (voir partie 1.3.3.4) couvrent donc ces risques. Les actions présentées dans le Fondamental Performance Économique (voir partie 1.3.3.3 pages 60 et 61) et dans le Fondamental Excellence Opérationnelle (voir partie 1.3.3.2) y contribuent également.

Mise en œuvre et perspectives

En 2021, plusieurs actions ont été menées dans l'objectif de renforcer la prévention des risques d'atteintes à l'environnement, telles que :

- › l'inscription d'engagement environnementaux forts dans le cadre de Keolis Way :
 - réduire de 30 % de l'intensité carbone de la traction tous modes confondus d'ici 2030 (en kgCO₂e/100 km, par rapport à 2019),
 - multiplier par 3 des kilomètres parcourus par des véhicules routiers à énergies alternatives au diesel et à l'essence à l'horizon 2030 (par rapport à 2019) ;
- › dans le cadre de la certification ISO 14001 Groupe, un échantillon de filiales est audité tous les ans par l'Afnor pour vérifier la conformité de leurs systèmes de management de l'environnement aux exigences de la norme. Dans ce cadre, dix filiales françaises et internationales ont été auditées cette année avec succès, en permettant le renouvellement de la certification Groupe ;

- › le lancement d'un parcours e-learning transition énergétique avec l'Institut Keolis pour sensibiliser aux enjeux du dérèglement climatique et stimuler la mobilisation de tous les acteurs du Groupe.

Par ailleurs, à travers la déclaration de Performance Extra-Financière, la Direction Développement Durable et Engagement Sociétal assure annuellement le suivi des données environnementales des filiales sur tout le périmètre du Groupe. Cela permet notamment d'identifier les sources de progrès, mettre en place des dispositifs en conséquence et partager les bonnes pratiques. Les résultats détaillés ainsi que la feuille de route sont partagés a minima annuellement lors de la revue de Direction Environnement en présence de la Présidente du Groupe.

En 2022, les efforts se poursuivront pour étendre le périmètre de certification ISO 14001 permettant une meilleure maîtrise des risques environnementaux.

Indicateur	Périmètre	2020	2021
Intensité carbone traction (gCO ₂ e/100 km)	Keolis SA	126	113
Part du chiffre d'affaires ISO 14001	Keolis SA	46,2 %	50,4 %

Droits humains & libertés fondamentales

Risque	Exemples de scénario	Causes et facteurs de risque	Conséquences potentielles
Discrimination	<ul style="list-style-type: none"> • Discrimination à l'embauche ou lors de l'évolution en interne, en raison de l'origine sociale, géographique, du genre, du handicap, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biais cognitifs inconscients • Contexte culturel et réglementaire national moins-disant • Insuffisance ou non-respect des procédures RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Conséquence sur la santé mentale des personnes, • Impact sur l'évolution de carrière • Ostracisme

Politique de gestion des risques

Keolis renforce son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion en intégrant à sa stratégie la lutte contre la discrimination sur 6 critères spécifiques : égalité femmes-hommes, âge, ethnicité, LGBTQ+, âge, handicap, origine sociale et culturelle. L'objectif du Groupe est de donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi durable et local et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences.

Dans ce cadre, Keolis a élargi sa certification **Gender Equality Européen and International Standard (GEEIS)** aux autres critères de diversité (au-delà du seul critère égalité femmes-hommes). Cette certification,

modulable selon les territoires, est une reconnaissance formelle de l'engagement de Keolis à encourager une gestion équitable des carrières, promouvoir la diversité dans le recrutement, garantir une rémunération équitable, de non-discrimination et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Par ailleurs, Keolis met à la disposition de ses filiales en France et à l'International des outils opérationnels adaptables pour lutter contre les discriminations lors de tous processus RH (recrutement, évolution de carrière, mobilité...). Ces « Essentiels » sont disponibles en français et en anglais afin que la politique Groupe puisse s'appliquer à tous à travers le monde.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	Objectif 2025
Part de collaborateurs exerçant une activité certifiée pour l'égalité professionnelle GEEIS	Keolis SA	75 %	87 %	87 %	87 %	-
Part de femmes dans l'effectif total	GRUPE KEOLIS S.A.S.	20,8 %	21,4 %	21,7 %	22,0 %	24 %

Mise en œuvre et perspectives

Keolis décline sa politique diversité auprès de ses fournisseurs et sous-traitants pour renforcer la prévention des risques d'atteintes graves.

En 2021, Keolis a renforcé ses engagements en matière d'égalité femmes-hommes par des objectifs chiffrés dans le cadre de Keolis Way (24 % de

femmes parmi les collaborateurs en 2025 et 95 % d'employés couverts par une certification GEEIS en 2025), première étape de la transformation. Ses objectifs seront déclinés sur les autres critères de la diversité.

1.3.7 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Groupe Keolis SAS (ci-après « l'entité ») et suite à la demande qui nous a été faite, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de Performance Extra-Financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2021, (ci-après « la déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application volontaire des dispositions légales et réglementaires des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de Performance Extra-Financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de Performance Extra-Financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au président :

- › de sélectionner ou d'établir de façon volontaire des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- › d'établir de façon volontaire une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et le cas échéant les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- › ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- › la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- › la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- › le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) le cas échéant, de plan de vigilance et de lutte contre la corruption) ;
- › la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) le cas échéant ;
- › la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.2251 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et mars 2022 sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 15 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, Direction générale, Conformité, Ressources humaines, Santé et sécurité, Environnement et achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- › nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- › nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- › nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.2251021 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption ;
- › nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- › nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- › nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour certains risques tels que la sûreté, l'exploitation, la maintenance, les achats durables, l'expérience clients, l'accessibilité, le dialogue avec les parties prenantes, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ; pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités : Keolis Sud Lorraine, Keolis Gironde, Keolis Bordeaux Métropole, Keolis Rennes, Keolis Lyon, Keolis Vélizy, Keolis Caen Mobilité, Keolis Bus verts, Keolis Autocars Planche, Keolis Amey Metrolink, Keolis Denmark, Keolis Transit America, Keolis Effia ;

- › nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- › nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- › pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Keolis Sud Lorraine, Keolis Gironde, Keolis Bordeaux Métropole, Keolis Rennes, Keolis Lyon, Keolis Vélizy, Keolis Caen Mobilité, Keolis Bus verts, Keolis Autocars Planche, Keolis Amey Metrolink, Keolis Denmark, Keolis Transit America, Keolis Effia, et couvrent 24 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- › nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2022

L'un des commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel
Associée

Pascal Baranger
Directeur au sein du Département Développement Durable

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ET AUTRES RÉSULTATS QUANTITATIFS :

- Nombre de collaborateurs, nombre de recrutements dont CDI, consommation traction commerciale (Kwh/Km), filiales engagées KSS ;
- Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001/39001, taux de fréquence des accidents du travail, taux de gravité des accidents du travail, nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure, part du CA des filiales ayant mis en place des actions de prévention et lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles, nombre de personnes ayant participé à la formation gestion des conflits chez EFFIA ;
- Part du CA couvert par un référent conformité, par un dispositif d'alerte éthique, par un DPO, collaborateurs ayant suivi une formation pour la lutte contre la corruption ;
- Part des dépenses couvertes par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs ;
- % CA couvert par certification ISO 14001, part des femmes dans l'effectif global, % des effectifs couverts par certification ISO 45001 et 39001 ;
- Émissions de gaz à effet de serre de la traction, part des km parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives, nombre de points de charges véhicules électriques chez EFFIA ;
- Part du CA couvert par une certification ISO 14001, part des déchets valorisés ;
- Moyenne du % du CA des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire, nombre d'élèves sensibilisés, montant des achats auprès des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, part de collaborateurs exerçant une activité certifiée GEEIS, part de femmes (dans effectif total, effectif manager, effectif roulant et COMEX), part de travailleurs déclarés handicapés ;
- Part de salariés ayant bénéficié d'une formation, nombre de V.I.E proposés ;
- Taux de conflictualité, nombre de participants KeoMouv', taux de sortie, ancienneté moyenne ;
- Nombre de participants aux animations et sensibilisation accessibilité, aux formations PMR de l'IK.

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS ET RÉSULTATS) :

- Politique sécurité Groupe, référentiel de management du Groupe, semaine de la santé, formation sécurité des managers, démarches de déploiement de la culture sécurité pour le réseau fil bleu Keolis Tours, développement de la culture sécurité à Hyderabad, étude du risque chimique chez Cykleo, programme « Transportez-vous bien » avec l'assureur Klesia, développement du digital pour les événements sécurité au Canada, assistance à la conduite à Keolis Lyon, équipe pluridisciplinaire « cross functional team » pour la sécurité routière, programme Stand-up, e-learning lutte contre le harcèlement, formation à la gestion des conflits chez EFFIA ;
- Programme groupe KIHO, politique KIHM, programme de maintenance 4.0, valise Ecomobil HDM ;
- Dispositif d'alerte éthique Keolis, mise à jour des cartographies de risque de corruption, e-learning prévention corruption, lancement Newsletter Compliance, Keolis Ethics Day, charte utilisateur des SI ;
- E-learning protection des données, compliance by design des projets IT, KPDP ;
- Procédure d'évaluation et de la gestion des relations avec les parties tierces, évaluation performance RSE fournisseurs chez Keolis Victoria, contrat cadre finance durable critères ESG loans, formation éco conduite, calculateur d'émission GEF Cykleo, plateforme de réutilisation des déchets, reconditionnement des batteries VAE Cykleo, dons de pièces détachées Cykleo, opération « passeport » ;
- Territoire « zéro chômeurs », « refugees are talent », start up each one, we@keolis, grands axes de formation Keolis groupe (engagement des managers de proximité, diversité, excellence opérationnelle, transition énergétique) ;
- V.I.E, partenariat école ENTPE, formation maintenance cycle sur mesure Cykleo, talent review, interventions auprès des branches professionnelles ;
- KeoMouv', plateforme psychologue Workplace Option (WPO), partenariat « la maison bleue » ;
- Podcast compréhension des enjeux en mobilité, ticket SMS et M-Ticket, démarche « 4000 agents formés à fin 2021 », opération Randobus, campagne groupe « voyageons tous ensemble », certification cap'handeo ;
- Objectif de Développement Durable (ODD).



2

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

2.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	96
2.1.1	Compte de Résultat	96
2.1.2	État du résultat Global	97
2.1.3	État de la situation financière	98
2.1.4	Tableau de variation des capitaux propres	99
2.1.5	Tableau des flux de trésorerie	101
2.2	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	102
2.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	161

2.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

2.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2021	31/12/2020
Chiffre d'affaires		6 312,9	6 087,8
Autres produits liés à l'activité		16,3	23,0
Produits des activités ordinaires		6 329,2	6 110,8
Sous-traitance		(189,1)	(169,1)
Achats consommés et charges externes		(1 828,1)	(1 886,8)
Impôts et taxes		(32,4)	(34,5)
Charges de personnel, intéressement, participation	4.1	(3 582,9)	(3 477,0)
Autres produits opérationnels		11,2	3,6
Autres charges opérationnelles		(19,8)	(10,4)
Dotations nettes aux provisions sur actifs courants		1,8	(4,7)
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions		(492,3)	(557,3)
Résultat de cession sur immobilisations récurrent		(4,0)	(4,1)
Quote-part de reprise de subvention		10,1	6,0
Résultat opérationnel récurrent		203,6	(23,5)
Autres produits non récurrents	4.2	83,1	120,3
Autres charges non récurrentes	4.2	(86,0)	(354,9)
Dotation aux amortissements des droits contractuels et autres	4.2	(43,6)	(132,2)
<i>Dont dépréciations des autres actifs incorporels et badwill</i>		(20,0)	(107,8)
Résultat de cession des immos non récurrent		6,7	3,9
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence	4.2	163,8	(386,4)
Quote-part du résultat des entreprises associées	4.4	(11,2)	11,2
Résultat opérationnel après participations mises en équivalence		152,6	(375,2)
Coût endettement financier net	4.5	(19,8)	(19,8)
Autres produits financiers	4.5	5,1	36,0
Autres charges financières	4.5	(51,3)	(102,7)
Résultat financier		(66,1)	(86,5)
Résultat net avant impôt		86,5	(461,7)
Charges d'impôts	4.6	(44,0)	(17,4)
Résultat net de l'exercice		42,5	(479,1)
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		-	-
Résultat net consolidé		42,5	(479,1)
Part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(22,9)	14,8
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		19,5	(464,4)

2.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	31/12/2020
Résultat net	42,5	(479,1)
Gains (pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies	1,4	3,5
Gains (pertes) latents liés à réévaluation à la juste valeur des titres de participation non consolidés	(1,2)	(3,1)
Impôts sur écarts actuariels des régimes à prestations définies	(0,4)	4,3
Quote-part dans les autres éléments du résultat global non recyclables des entreprises mises en équivalence	-	3,9
Éléments non recyclables en résultat	(0,3)	8,6
Écarts de conversion et autres	5,2	(6,9)
Gains (pertes) latents	16,9	(2,6)
<i>Instruments de couverture</i>	16,9	(2,6)
<i>Variation de juste valeur des actifs</i>	-	-
Impôts sur les éléments recyclables	(4,8)	0,4
Quote-part dans les autres éléments du résultat global recyclables des entreprises mises en équivalence	2,2	(2,2)
Éléments recyclables en résultat	19,5	(11,4)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	19,2	(3,0)
RÉSULTAT GLOBAL	61,7	(482,1)
<i>Dont part du Groupe</i>	36,2	(467,7)
<i>Dont part des participations ne donnant pas le contrôle</i>	25,6	(14,4)

2.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition	5.1	1 094,5	1 107,0
Autres immobilisations incorporelles	5.2	602,0	651,4
Droits d'utilisation	5.4	995,0	1 471,7
Immobilisations corporelles	5.3	818,1	889,5
Titres mis en équivalence	5.5	62,3	76,6
Actifs financiers non courants	5.6	315,3	316,0
Impôts différés actifs	4.6	69,7	92,3
Actifs non courants		3 956,9	4 604,5
Stocks et encours	5.7	182,5	148,8
Créances d'exploitation	5.8	592,6	565,5
Créances diverses	5.8	597,2	515,2
Actifs financiers courants	5.6	6,9	12,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	465,6	515,5
Actifs courants		1 844,7	1 757,4
TOTAL ACTIF		5 801,6	6 361,9

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2021	31/12/2020
Capital social	5.10	237,9	237,9
Réserves et primes	5.10	183,0	623,4
Résultat net part du groupe	5.10	19,5	(464,4)
Capitaux propres part du groupe		440,4	396,9
Réserves attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		75,2	83,1
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		22,9	(14,8)
Capitaux propres		538,6	465,3
Provisions pour risques et charges non courantes	5.14	141,1	271,0
Obligations locatives - non courant	5.4	801,9	1 266,8
Dettes financières non courantes	5.11	1 316,8	1 431,3
Impôts différés passifs	4.6	148,5	159,4
Passifs non courants		2 408,3	3 128,5
Provisions pour risques et charges courantes	5.14	63,5	91,2
Obligations locatives - courant	5.4	206,4	243,7
Dettes financières courantes	5.11	168,8	163,1
Trésorerie passive	5.9	185,5	140,9
Dettes d'exploitation et autres dettes	5.15	2 230,6	2 129,2
Passifs courants		2 854,7	2 768,1
TOTAL PASSIF		5 801,6	6 361,9

2.1.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Capital		Réserves et autres				Sous-total	Capitaux propres
	Capital social	Réserves	Éléments recyclables en résultat		Autres gains (pertes) latents, nets, non recyclables en résultat			
			Écarts de conversion	Autres gains (pertes) latents, nets				
Situation au 31 décembre 2019	237,9	750,2	(53,2)	(9,1)	17,1	704,9	942,8	
Attribuable aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	237,9	671,1	(55,1)	(7,7)	18,4	626,7	864,6	
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	79,0	1,9	(1,4)	(1,3)	78,2	78,2	
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)	(0,1)	
Ajustement des reports déficitaires Belgique	-	(1,0)	-	-	-	(1,0)	(1,0)	
Impact IFRIC 23	-	1,8	-	-	-	1,8	1,8	
Ajustement des titres One Park	-	3,9	-	-	-	3,9	3,9	
Autres variations	-	(0,2)	-	(0,2)	(0,2)	(0,6)	(0,6)	
Opérations attribuables aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S. (A)	-	4,3	-	(0,2)	(0,2)	3,9	3,9	
Dividendes distribués aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(0,3)	-	-	-	(0,3)	(0,3)	
Augmentation de capital souscrite par les actionnaires minoritaires	-	5,9	-	-	-	5,9	5,9	
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	0,1	-	-	-	0,1	0,1	
Impact IFRIC 23	-	(0,9)	-	-	-	(0,9)	(0,9)	
Autres variations	-	-	-	1,4	(1,7)	(0,3)	(0,3)	
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	-	4,8	-	1,4	(1,7)	4,6	4,6	
Résultat net	-	(479,1)	-	-	-	(479,1)	(479,1)	
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	(9,1)	(2,3)	4,5	(6,9)	(6,9)	
Résultat global (C)	-	(479,1)	(9,1)	(2,3)	4,5	(486,0)	(486,0)	
VARIATIONS DE LA PÉRIODE (A+B+C)	-	(470,0)	(9,1)	1,5	0,2	(477,4)	(477,4)	
Attribuables aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	-	(460,0)	(7,3)	(0,1)	(0,1)	(467,6)	(467,6)	
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(9,9)	(1,8)	1,6	0,3	(9,8)	(9,8)	
Situation au 31 décembre 2020	237,9	280,3	(62,4)	(7,6)	17,3	227,6	465,3	

	Capital		Réserves et autres				Sous-total	Capitaux propres
	Capital social	Réserves	Éléments recyclables en résultat		Autres gains (pertes) nets, non recyclables en résultat			
			Écarts de conversion	Autres gains (pertes) latents, nets				
Situation au 31 décembre 2020	237,9	280,3	(62,4)	(7,6)	17,3	227,6	465,3	
Attribuable aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	237,9	211,1	(62,4)	(7,8)	18,3	159,2	396,9	
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	69,1	0,1	0,2	(0,9)	68,4	68,3	
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	-	-	-	-	-	-	-	
Impact baisse taux d'impôt France	-	-	-	-	0,2	0,2	0,2	
Changement de méthode IAS 19 sur décision de l'IFRIC en 2021	-	7,1	-	-	-	7,1	7,1	
Autres variations	-	0,3	-	(0,4)	0,7	0,5	0,5	
Opérations attribuables aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S. (A)	-	7,4	-	(0,4)	0,9	7,9	7,9	
Dividendes distribués aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(0,8)	-	-	-	(0,8)	(0,8)	
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)	(0,1)	
Augmentation de capital souscrite par les actionnaires minoritaires	-	4,8	-	-	-	4,8	4,8	
Autres variations	-	0,2	-	-	-	0,2	0,2	
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	-	4,2	-	-	-	4,2	4,2	
Résultat net	-	42,4	-	-	-	42,4	42,4	
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	7,4	12,1	(0,3)	19,2	19,2	
Résultat global (C)	-	42,4	7,4	12,1	(0,3)	61,7	61,7	
VARIATIONS DE LA PÉRIODE (A+B+C)	-	54,0	7,0	11,7	0,6	73,3	73,3	
Attribuables aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	-	27,0	4,1	11,8	0,6	43,5	43,5	
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	27,1	2,9	(0,2)	-	29,9	29,9	
Situation au 31 décembre 2021	237,9	334,4	(55,5)	4,0	17,9	300,8	538,6	
Attribuable aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	237,9	238,1	(58,4)	4,0	18,9	202,7	440,4	
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	96,3	2,8	-	(0,9)	98,2	98,2	

2.1.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Synthèse écarts BOF – valeurs attendues <i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2021	31/12/2020
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence		163,8	(386,4)
Éléments non décaissables		474,8	866,6
EBITDA	4.3	638,6	480,2
Élimination de provisions sur actifs circulants		(2,4)	(0,8)
Variation du BFR (1)		(92,8)	203,5
Impôts payés		(18,1)	(30,9)
A) Excédent Brut d'Exploitation		525,1	652,0
Investissements industriels		(228,4)	(242,2)
Cessions des immobilisations corporelles et incorporelles (prix de vente)		82,3	10,0
Subventions d'investissements reçues		27,7	45,9
Variations des actifs financiers de concession (IFRIC 12)		(1,8)	(22,6)
Investissements financiers		(2,4)	(28,5)
Cessions d'actifs financiers		10,0	11,6
Trésorerie sur variations de périmètre (2)		(80,3)	0,8
B) Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(192,9)	(225,2)
Disponible après investissement		332,3	426,8
Dividendes versés		(1,0)	(0,2)
Dividendes reçus		5,6	7,9
Variation des capitaux propres (Autres transactions avec les actionnaires)		5,1	6,0
Nouveaux emprunts	5.11	649,4	518,9
Remboursements d'emprunts	5.11	(759,2)	(388,9)
Intérêts reçus		1,0	1,8
Intérêts versés		(21,3)	(21,9)
Variation des autres dettes financières	5.11	-	(0,4)
Remboursement des obligations locatives	5.4	(269,5)	(293,0)
Intérêts financiers nets versés sur obligations locatives	5.4	(36,5)	(48,5)
Autres		(10,6)	(7,0)
C) Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement		(437,0)	(225,4)
D) Incidence des variations des cours de devises		10,2	(2,3)
Variation de trésorerie nette (A+B+C+D)		(94,5)	199,2
Trésorerie d'ouverture	5.9	374,6	175,4
Trésorerie de clôture	5.9	280,1	374,6
Variation de trésorerie nette		(94,5)	199,2

(1) En 2020, le Groupe a bénéficié d'effets favorables sur la variation du BFR qui se sont partiellement retournés en 2021, suite aux mesures gouvernementales de report de paiements de charges sociales et compte tenu du report de restitution des avances accordées par les autorités publiques.

(2) La trésorerie sur variation de périmètre est principalement liée à la sortie de l'Allemagne.

2.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	102	5.6	Actifs financiers courants et non courants	127
			5.7	Stocks	128
2	PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES	103	5.8	Créances d'exploitation et diverses	128
2.1	Référentiel comptable	103	5.9	Trésorerie et équivalents de trésorerie	129
2.2	Évolution en matière de principes comptables	103	5.10	Capitaux propres	129
2.3	Recours à des appréciations du Management dans l'application des normes comptables Groupe	103	5.11	Emprunts et dettes financières	130
2.4	Principes comptables	104	5.12	Actifs et passifs par catégorie	132
			5.13	Gestion des risques et instruments financiers dérivés	134
3	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021	114	5.14	Provisions	142
			5.15	Dettes d'exploitation et diverses	146
4	NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	115	6	ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES	147
4.1	Charges de personnel	115	7	LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS	147
4.2	Résultat opérationnel	115	8	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	148
4.3	Calcul de l'EBITDA	116	8.1	Transactions avec la SNCF	148
4.4	Quote-part du résultat net des participations mises en équivalence	116	8.2	Transactions avec les coentreprises et entreprises associées	148
4.5	Résultat financier	117	8.3	Rémunération des dirigeants clés du Groupe	148
4.6	Impôt	117	9	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	148
5	NOTES RELATIVES À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	120	10	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	149
5.1	Goodwill	120	10.1	Filiales	149
5.2	Autres immobilisations incorporelles	122	10.2	Co-entreprises et entreprises associées	160
5.3	Immobilisations corporelles	123			
5.4	Droits d'utilisation	124			
5.5	Titres mis en équivalence	126			

1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La société GROUPE KEOLIS S.A.S. et ses filiales (« le Groupe ») développent des offres de mobilité sur-mesure, adaptées à chaque problématique locale : métro automatique, tramway, train, bus, cars, navettes fluviales et maritimes, vélo en libre-service, etc. Le Groupe Keolis exporte son savoir-faire en matière de multimodalité dans 14 pays du monde. Il est également n° 2 du stationnement en France grâce à sa filiale EFFIA, et propose des solutions et services de mobilité via sa filiale Kisio.

La société GROUPE KEOLIS S.A.S., société tête du Groupe, est une société par actions simplifiée enregistrée et domiciliée en France, dont le siège social est situé au 20/22 rue Le Peletier 75320 PARIS Cedex 9.

Les états financiers consolidés de GROUPE KEOLIS S.A.S. clos au 31 décembre 2021 sont arrêtés par le Directoire du 14 février 2022 et présentés au Conseil de surveillance du 23 février 2022.

Les comptes du Groupe sont intégrés globalement dans ceux du Groupe SNCF.

Les états financiers consolidés sont établis en euro (en euros), monnaie fonctionnelle du Groupe, et, sauf indication contraire, présentés en millions d'euros (en millions d'euros). Le groupe ayant choisi de ne pas gérer les arrondis, des écarts minimes peuvent apparaître de ce fait.

2 PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Référentiel comptable

Les états financiers consolidés du Groupe au titre du 31 décembre 2021 sont établis conformément au référentiel IFRS (normes et interprétations) publié par l'IASB telles qu'adoptées par l'Union européenne, et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2021. Celles-ci sont disponibles sur le site :

http://ec.europa.eu/commission/index_fr

En l'absence d'instruments d'emprunt ou de capitaux propres négociés sur un marché réglementé, le Groupe a choisi de ne publier ni les informations relatives au résultat par action (IAS 33), ni les informations relatives aux secteurs opérationnels (IFRS 8).

2.2 Évolution en matière de principes comptables

2.2.1 Application de normes, amendements de normes et d'interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2021

Les amendements de normes IFRS applicables à compter du 1^{er} janvier 2021 n'ont pas eu d'incidence matérielle sur les états financiers consolidés de Keolis.

AMENDEMENTS DES NORMES IFRS 9, IAS 39, IFRS 4, IFRS 7, ET IFRS 16 « RÉFORME DES TAUX D'INTÉRÊT DE RÉFÉRENCE – PHASE 2 »

Ces amendements complètent ceux publiés en 2019, et se concentrent sur les effets du remplacement de l'ancien taux d'intérêt de référence par un autre taux de référence du fait de la réforme, dans les états financiers.

Les modifications de cette phase finale concernent

- › les modifications des flux de trésorerie contractuels – la mise à jour du taux d'actualisation seule ne conduit pas à la décomptabilisation, ni à la réévaluation des instruments financiers, mais plutôt à une mise à jour du taux d'intérêt effectif pour refléter le changement du taux de référence alternatif ;
- › la comptabilité de couverture – une société n'a pas à cesser sa comptabilité de couverture uniquement parce qu'elle apporte les modifications requises par la réforme, si la couverture répond à d'autres critères de comptabilité de couverture ; et
- › les informations à fournir – l'entreprise est tenue de divulguer des informations sur les nouveaux risques découlant de la réforme et sur la façon dont elle gère la transition vers des taux de référence alternatifs.

Des avenants aux contrats faisant référence aux taux réformés ont été signés : l'écart entre les anciens et les nouveaux taux de référence ont été compensés par l'utilisation de spreads adaptés.

L'application de cet amendement n'a pas généré d'impact significatif dans les comptes du Groupe.

DÉCISION DE L'IFRIC QUANT À LA MÉTHODE DE CALCUL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (IAS 19)

La décision d'agenda définitive de mai 2021 relative à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », concerne l'attribution des avantages postérieurs à l'emploi aux périodes d'acquisition des droits ou aux périodes de service, relative à certains régimes de retraite à prestations définies dont les droits constitués sont notamment conditionnels à la présence du bénéficiaire au jour du départ à la retraite. L'IFRIC précise le calcul de l'engagement concernant la période d'acquisition des droits qui est déterminée en partant de la date de retraite et non plus de la date d'embauche. De plus, lorsque les droits sont plafonnés, la durée de la période d'acquisition des droits, est limitée à l'ancienneté requise au moment du plafonnement. L'application de cette décision a eu pour incidence une diminution de la provision pour retraite non matérielle.

INTERPRÉTATION DE L'IFRIC RELATIVE À LA COMPTABILISATION DES COÛTS D'INSTALLATION DES LOGICIELS EN SAAS

La décision de l'IFRIC de mars 2021 porte sur les coûts de configuration (paramétrage) et de customisation (modification ou extension du code source) des logiciels en mode SAAS. Elle indique que, dès lors que le logiciel n'est pas contrôlé par l'entité, les coûts de configuration et de customisation s'y rapportant ne constituent pas un actif incorporel mais constituent une charge de service, sauf à démontrer que ces travaux sont sous la responsabilité d'un même fournisseur et que le service de configuration et de customisation n'est pas distinct du service SAAS au sens de la norme IFRS 15. Les coûts de configuration et de customisation sont alors initialement comptabilisés au bilan en charges constatées d'avance, puis reconnus en charge de façon étalée sur la durée du service d'accès au SAAS.

L'analyse des actifs concernés au niveau du Groupe est en cours et les impacts de l'application de cette interprétation de l'IFRIC seront comptabilisés au 1^{er} semestre 2022.

2.2.2 Normes, amendements de normes et interprétations sans application par anticipation

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes et interprétations d'applications obligatoires à compter d'un exercice postérieur au 31 décembre 2021 qu'elles soient ou non adoptées par la Commission Européenne.

2.3 Recours à des appréciations du Management dans l'application des normes comptables Groupe

Pour établir les comptes du Groupe, conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », la direction doit effectuer des estimations et formuler des hypothèses, reposant notamment sur des plans d'actions en cours sur certaines opérations, qui affectent les montants figurant dans les états financiers. La direction est amenée à réviser ces estimations en cas de changement dans les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ou par suite de nouvelles informations. La direction est également amenée à exercer son jugement dans le cadre de l'application des méthodes comptables. En conséquence, les estimations futures pourraient évoluer par rapport à celles retenues au 31 décembre 2021.

Les estimations et hypothèses concernent principalement les durées des relations contractuelles, les tests de dépréciation des actifs, les impôts différés actifs, les instruments financiers, les provisions (notamment les provisions pour retraites), les litiges, les pertes sur contrats déficitaires et la reconnaissance des produits à recevoir et des pénalités à supporter dans le cadre des relations contractuelles.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes 2021, la direction a effectué ses estimations et formulé ses hypothèses en intégrant les effets de la crise sanitaire sur l'activité de transports, notamment les ajustements de l'offre et la prise en compte des mécanismes de compensation proposés localement par l'État ou les Autorités de transport public. De même, les hypothèses tiennent compte des plans d'actions prévus pour s'adapter aux nouvelles conditions observées sur le marché du transport public.

Le Groupe continue à être particulièrement attentif aux effets de la crise sanitaire Covid-19 sur les estimations significatives et plus particulièrement sur les sujets suivants :

- › l'évaluation des goodwill (note 5.1) et des immobilisations incorporelles (note 5.2). Le Groupe a pris en compte les incertitudes relatives au contexte de crise sanitaire Covid-19 sur l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs ;
- › l'analyse de la rentabilité des contrats ;
- › l'évaluation des déficits fiscaux reportables activés (note 4.6), en tenant compte des éventuelles incidences du contexte de crise sanitaire Covid-19, sur les prévisions de résultats taxables.

Enfin, en l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers :

- › présentent une image fidèle de la situation financière et des flux de trésorerie du Groupe ;
- › traduisent la réalité économique des opérations.

2.4 Principes comptables

2.4.1 Méthode générale d'évaluation

Les actifs et passifs compris dans les états financiers consolidés du Groupe sont évalués et comptabilisés selon différentes conventions d'évaluation autorisées par le référentiel IFRS correspondant principalement au coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés et des actifs financiers détenus à des fins de transaction ou classés comme disponibles à la vente, qui sont évalués à leur juste valeur.

2.4.2 Méthodes de consolidation

Les filiales sont consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé. Les produits et charges des sociétés sont intégrés dans le résultat du Groupe à compter de la date de prise de contrôle et jusqu'à la date de perte de contrôle.

FILIALES CONSOLIDÉES SELON LA MÉTHODE DE L'INTÉGRATION GLOBALE

Les filiales sont toutes les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, le contrôle. Les états financiers consolidés du Groupe incluent les actifs, les passifs, et les produits et charges de ces sociétés.

Ce contrôle existe dès lors que GROUPE KEOLIS S.A.S. a le pouvoir sur l'entité, l'exposition ou les droits à des rendements variables, et la capacité à influencer sur ces rendements. Pour apprécier ce contrôle, sont

pris en compte les règles de gouvernance établies et les droits détenus par les autres actionnaires afin de s'assurer de leur caractère purement protectif. L'analyse des droits de vote potentiels immédiatement exerçables ou convertibles, y compris ceux détenus par une autre entité, est également effectuée pour déterminer ceux conférant des droits substantifs pertinents dans l'analyse du pouvoir, conformément à la norme IFRS 10 « États Financiers Consolidés ».

ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE

Les entités associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sans toutefois exercer un contrôle sont des entreprises associées. Cette influence notable est présumée à partir de 20 % des droits de vote.

Selon la méthode de mise en équivalence, les participations dans les entreprises associées ou coentreprises sont inscrites au bilan consolidé à leur coût d'acquisition. La part du Groupe dans le résultat des entreprises associées ou coentreprises est reconnue dans le compte de résultat alors que sa part dans les mouvements de réserves postérieures à l'acquisition est reconnue en réserves. Les mouvements postérieurs à l'acquisition sont portés en ajustement de la valeur de l'investissement. La quote-part du Groupe dans les pertes enregistrées par une entreprise associée ou une coentreprise est constatée dans la limite de la valeur comptable de la participation ainsi que toute quote-part à long terme éventuelle. Les pertes supplémentaires ne font pas l'objet d'une provision sauf si le Groupe a une obligation légale ou implicite de soutien envers cette entreprise associée ou coentreprise.

PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Une participation ne donnant pas le contrôle est la part d'intérêt, dans une filiale, qui n'est pas attribuable directement ou indirectement à la société mère. Les participations ne donnant pas le contrôle sont comptabilisées à la juste valeur à la date de prise de contrôle.

CLÔTURES DÉCALÉES

Pour les sociétés dont la clôture n'est pas au 31 décembre, des états financiers intermédiaires à cette même date sont établis.

TRANSACTIONS ÉLIMINÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les opérations entre entreprises consolidées qui ont une incidence sur leur bilan ou leur compte de résultat sont éliminées. Les pertes réalisées sur des transactions entre sociétés consolidées qui sont indicatives d'une perte de valeur ne sont pas éliminées. La norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » s'applique aux différences temporaires résultant de l'élimination des profits et des pertes sur transactions intra-groupe.

2.4.3 Conversion des opérations et des états financiers des sociétés étrangères

CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Les comptes des sociétés consolidées étrangères, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro qui est la monnaie de présentation, sont convertis comme suit :

- › les actifs et passifs sont convertis aux derniers cours officiels de change en vigueur à la date de clôture ;
- › les produits et charges sont convertis au cours moyen de la période, sauf fluctuations importantes des cours de change ;

- › les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur reconnus lors de l'acquisition d'entreprises dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont considérés comme des actifs et passifs de ces entreprises : ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle propre de ces entreprises et convertis au cours de clôture de chaque période ;
- › les écarts résultant de ces conversions sont comptabilisés dans les capitaux propres consolidés au poste « réserves de conversion ».

CONVERSION DES OPÉRATIONS EN DEVICES

Les sociétés du Groupe ont pour monnaie fonctionnelle leur monnaie locale. Les opérations libellées en monnaies étrangères sont converties par les filiales dans leur monnaie fonctionnelle au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis en euros aux derniers cours officiels de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change correspondantes sont enregistrées en résultat financier.

2.4.4 Regroupement d'entreprises

Depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe applique la norme IFRS 3 Révisée.

Le regroupement d'entreprises s'entend dès l'obtention du contrôle. À la prise de contrôle, l'acquéreur comptabilise à la juste valeur les actifs acquis et passifs assumés de l'entreprise acquise et évalue le goodwill ou le profit en résultant.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont reconnues sur option pour chaque regroupement :

- › soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs acquis (méthode dite du goodwill partiel) ;
- › soit à la juste valeur de la participation (méthode dite du goodwill complet).

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Dans le cas d'une prise de contrôle par étapes, la participation antérieurement détenue avant prise de contrôle est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle et tout profit ou perte en résultant est comptabilisé au résultat opérationnel après les résultats de cession d'actifs.

Les engagements liés à des clauses de compléments de prix sont évalués à leur juste valeur dès la date d'acquisition.

Les ajustements de compléments de prix en trésorerie au cours du délai d'affectation de douze mois à la date d'acquisition doivent être analysés afin de déterminer :

- › si l'ajustement est lié à de nouveaux éléments intervenus depuis la prise de contrôle : contrepartie en résultat ;
- › si l'ajustement résulte de nouvelles informations collectées permettant d'affiner l'évaluation à la date de prise de contrôle : contrepartie en goodwill.

La variation ultérieure de la dette correspondant au complément de prix au-delà du délai d'affectation est comptabilisée en résultat.

Au-delà de la prise de contrôle, les acquisitions/cessions sans perte de contrôle sont traitées comme des transactions entre actionnaires et donc comptabilisées directement par capitaux propres.

2.4.5 Goodwill

Le Goodwill (écart d'acquisition positif) représente l'excédent du coût d'une acquisition sur la part acquise par le Groupe dans la juste valeur des actifs acquis et passifs assumés de l'entité acquise, à la date d'acquisition.

Le Goodwill constaté sur une entreprise associée est inclus dans la valeur de la participation, dans le poste de l'état de la situation financière « Titres mis en équivalence ».

Des corrections ou ajustements peuvent être apportés à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis dans les douze mois qui suivent l'acquisition pour les informations nouvelles relatives à des faits et circonstances qui prévalaient à cette date d'acquisition. Il en résulte alors une correction rétrospective de l'écart d'acquisition. Au-delà de ce délai, toute modification des actifs acquis et passifs assumés est comptabilisée via le compte de résultat.

Si les informations résultent d'événements intervenus après la date d'acquisition, elles sont comptabilisées en résultat.

Les Goodwill n'étant pas amortissables, ils font l'objet de tests de perte de valeur chaque année ou plus fréquemment quand les événements ou des changements de circonstances indiquent la possibilité d'une perte de valeur (cf. 2.4.10).

Les Goodwill sont affectés aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier des synergies des regroupements effectués selon les modalités présentées dans la note 2.4.10.

Les badwill (écart d'acquisition négatif) sont comptabilisés au compte de résultat.

2.4.6 Actifs de concession

PRÉSENTATION DE L'INTERPRÉTATION IFRIC 12

Une convention est incluse dans le champ d'application de l'interprétation IFRIC 12 lorsque les actifs utilisés pour la réalisation du service public sont contrôlés par le délégant. Le contrôle est présumé quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- › le délégant contrôle ou régule le service public, c'est-à-dire qu'il contrôle ou régule les services qui doivent être rendus grâce à l'infrastructure objet de la délégation et détermine à qui et à quel prix le service doit être rendu ; et
- › le délégant contrôle l'infrastructure lorsque la convention arrive à son terme, c'est-à-dire qu'il a le droit de reprendre l'infrastructure en fin de contrat.

Dans le cadre de ses activités de transports collectifs, le Groupe est notamment titulaire de contrats de délégation de service public.

En France, le Groupe exploite des délégations de service public principalement sous la forme de contrats de type affermage (gestion de service public) selon lequel l'exploitant est tenu de gérer et de maintenir en l'état les installations détenues et financées par les collectivités locales – Autorités Organisatrices (AO).

En application de l'interprétation IFRIC 12, les infrastructures utilisées qui sont contrôlées par le délégant ne peuvent pas dans ce cas être inscrites au bilan du délégataire en tant qu'immobilisation corporelle mais figurent sous la forme d'un actif incorporel (« modèle incorporel ») et/ou d'un actif financier (« modèle de l'actif financier ») :

- › le « modèle actif financier » s'applique lorsque le délégataire obtient un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire des garanties données par le délégant sur le montant des encaissements de la part du service public. La rémunération est indépendante de la fréquentation de l'infrastructure par les usagers ;
- › le « modèle incorporel » s'applique lorsque le délégataire reçoit un droit à facturer les utilisateurs du service public et supporte ainsi un risque de financement.

Dans le cas où le service est rendu grâce à l'utilisation d'infrastructures louées à des tiers et contrôlées par le délégant, le Groupe a considéré dans la valorisation de l'actif IFRIC 12 les paiements des redevances ou des loyers fixes et variables.

MODÈLE DE L'ACTIF FINANCIER

Dans le cadre des services de délégations, l'opérateur dispose du droit inconditionnel si le délégant lui garantit contractuellement le paiement :

- › des montants définis ou déterminés dans le contrat ; ou
- › de tout manque à gagner – de toute différence entre la rémunération payée par les utilisateurs pour l'utilisation du service et les montants définis ou déterminés dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée dans les rubriques « Actifs financiers non courants » détaillées dans l'annexe 5.6. Ils sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'un remboursement.

Lorsque le service est rendu grâce à l'utilisation d'infrastructures louées à des tiers et contrôlées par le délégant, la contrepartie de l'actif financier est un passif financier de concession.

Le produit financier calculé sur la base du taux d'intérêt effectif, équivalent au taux de rentabilité interne du projet, est comptabilisé en produit des activités ordinaires.

Dans le cadre du modèle de l'actif financier, le produit des activités ordinaires n'est reconnu en chiffre d'affaires que dans les cas où le Groupe peut être considéré comme acteur principal.

MODÈLE DE L'ACTIF INCORPOREL

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque l'opérateur est payé par les utilisateurs ou qu'il ne bénéficie d'aucune garantie contractuelle du délégant sur le montant à recouvrer. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le délégant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service public.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles » détaillée dans l'annexe 5.2. Ces actifs sont amortis généralement de façon linéaire sur la durée du contrat.

Lorsque le service est rendu grâce à l'utilisation d'infrastructures louées à des tiers et contrôlées par le délégant, la contrepartie de l'actif incorporel est une dette d'exploitation.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le produit des activités ordinaires comprend :

- › le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction ;
- › la rémunération relative à la prestation de services.

MODÈLE MIXTE OU BIFURCATION

L'application du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence de garanties de paiements accordées par le délégant.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du délégant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert via les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le délégant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

2.4.7 Actifs incorporels hors Goodwill

Les actifs incorporels figurent dans l'état de la situation financière à leur coût d'acquisition net du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Ils concernent principalement les brevets, licences, marques, droits contractuels, agréments, actifs de retraite, logiciels et actifs incorporels de délégation issus de l'application d'IFRIC 12.

Dans le cadre des réponses aux appels d'offres attribuant les contrats, le Groupe active les coûts de mobilisation répondant aux critères d'activation dès lors que le contrat est quasi-certain d'être obtenu. L'actif sur contrats correspondant est amorti sur la durée de vie du contrat.

Dans le cadre des acquisitions effectuées par le Groupe, la relation contractuelle entre la société acquise et son client (l'Autorité Organisatrice) est valorisée à sa juste valeur et comptabilisée distinctement de l'écart d'acquisition en tant que droit contractuel, celle-ci répondant aux critères d'identification prévus par IAS 38 et IFRS 3 révisée.

Lorsque leur durée d'utilité est définie, les actifs incorporels sont amortis selon la méthode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue. Le mode d'amortissement et les durées d'utilité sont revus au moins à chaque exercice et révisés le cas échéant. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

- › marques : sur une durée comprise entre 5 et 15 ans ;
- › droits contractuels (hors baux emphytéotiques) : sur une durée de deux à vingt ans, correspondant à leur durée d'utilité estimée prenant en compte un taux de renouvellement des contrats lorsque le Groupe bénéficie d'un historique de renouvellement fort sur l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) concernée ;
- › logiciels : sur une durée d'un à cinq ans ;
- › actifs de délégation amortis sur la durée du contrat (cf. 2.4.6) ;
- › actifs sur contrats amortis sur la durée du contrat.

Lorsque leur durée d'utilité est indéfinie, les actifs incorporels ne sont pas amortis, ils font l'objet d'un test de perte de valeur (Cf. §2.4.10). Notamment, les agréments détenus pour une durée illimitée ne sont pas amortissables.

2.4.8 Actifs corporels

Les dépenses d'immobilisations corporelles du Groupe sont comptabilisées en tant qu'actif à leur coût d'acquisition lorsqu'elles satisfont aux critères suivants :

- › il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe ;
- › le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les immobilisations corporelles figurent dans l'état de la situation financière à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation comprend son coût d'achat ou de production ainsi que tous les coûts directement attribuables à sa mise en état d'utilisation.

Les immobilisations corporelles cessent d'être comptabilisées à l'actif lors de leur sortie (cession ou mise hors service) ou quand aucun avantage économique futur n'est attendu de leur utilisation ou de leur sortie. Tout gain ou perte résultant de la sortie de l'état de la situation financière d'un actif (calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif) est inclus dans le compte de résultat de l'exercice de sa sortie.

Compte tenu de la nature de l'activité du Groupe, il n'est pas dans la vocation des différentes filiales de détenir des actifs immobiliers de placement.

DÉPENSES ULTÉRIEURES

Les dépenses ultérieures encourues pour le remplacement d'une immobilisation corporelle sont inscrites en immobilisations corporelles uniquement si elles respectent les critères généraux mentionnés ci-dessus et constituent des composants.

Dans le cas contraire, ces dépenses sont comptabilisées dans le compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

Du fait de son activité de transport collectif de voyageurs, le Groupe engage des dépenses de gros entretien et grandes révisions pluriannuelles sur son parc « light rail » (métro, tramway) et ferroviaire. Ces dépenses sont immobilisées sous la forme d'un composant révision, qui est ensuite amorti. Par ailleurs, les dépenses qui constituent des remises à niveau ou des accroissements exigés du potentiel productif, et les modifications apportant de nouvelles fonctionnalités ou des allongements de durée de vie, sont des apports du délégataire immobilisables.

AMORTISSEMENTS

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont revues et, le cas échéant, ajustées annuellement ou dès lors que surviennent des modifications durables des conditions d'exploitation.

À ce jour les valeurs résiduelles sont considérées comme non significatives à la fin de la durée d'utilité.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Constructions	15-20 ans
Matériels et outillages	5-10 ans
Mobilier et matériel de bureau	5-10 ans
Matériel automobile :	
<i>Automobiles</i>	5 ans
<i>Autocars et Autobus</i>	10 - 15 ans
<i>Matériel ferroviaire</i>	15 - 30 ans

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT PUBLIQUES

Les subventions publiques qui couvrent partiellement ou totalement le coût d'une immobilisation sont comptabilisées au passif en « Dettes d'exploitations et autres dettes » et reprises dans le compte de résultat de manière systématique sur la durée d'utilité des immobilisations concernées.

2.4.9 Droits d'utilisation

L'existence d'une location dans un contrat repose principalement sur le contrôle exercé par le preneur sur le droit d'utiliser un actif identifié pendant une durée déterminée. Les contrats éligibles sont alors présentés au bilan par l'inscription :

- › d'un actif qui correspond au droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat ;
- › d'une dette correspondant à la valeur actualisée des paiements restant dus au bailleur.

ÉVALUATION DU DROIT D'UTILISATION DES ACTIFS

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend :

- › le montant initial de l'obligation locative auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les paiements d'avance faits au bailleur, nets le cas échéant, des avantages incitatifs reçus de celui-ci ;
- › les coûts directs initiaux encourus par le preneur pour la conclusion du contrat ;
- › les coûts estimés de remise en état et de démantèlement du bien loué selon les termes du contrat.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée de location ou sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent lorsque le contrat prévoit une option d'achat que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

ÉVALUATION DE L'OBLIGATION LOCATIVE

À la prise d'effet du contrat, l'obligation locative est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat. Les montants pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives sont :

- › les loyers fixes (y compris les loyers fixes en substance, c'est-à-dire que même s'ils contiennent une variabilité dans la forme, ils sont en substance inévitables) ;
- › les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- › les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;
- › les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non-renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

Certains évènements peuvent conduire à une réestimation des valeurs inscrites au bilan. Il s'agit notamment des situations suivantes :

- › révision de la durée de location, du loyer ou du périmètre des actifs loués ;
- › réestimation relative aux garanties de valeur résiduelle ;
- › révision des taux ou index sur lesquels sont basés les loyers.

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation locative est le taux implicite du contrat lorsqu'il est facilement déterminable, ou à défaut, le taux marginal d'endettement du preneur au commencement du contrat. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur au commencement du contrat de location, pour emprunter sur une durée, avec une garantie et dans un environnement économique similaires, les fonds nécessaires à l'acquisition d'un actif de valeur équivalente au droit d'utilisation.

La durée de location correspond à la durée contractuelle négociée. Les hypothèses de renouvellement ou de résiliation ne sont prises en compte que si un contexte particulier permet au Groupe d'être raisonnablement certain :

- › d'exercer une option de renouvellement, par exemple, lorsque l'actif loué est considéré comme « stratégique » ou encore lorsqu'il a fait l'objet d'investissements « significatifs » alors que la durée résiduelle de location est significativement faible ;
- › de ne pas exercer l'option de résiliation prévue contractuellement, par exemple en cas de rupture anticipée du contrat de Délégation de Service Public.

2.4.10 Perte de valeur des éléments de l'actif immobilisé et des actifs non financiers

Un test de perte de valeur est réalisé annuellement et plus fréquemment en cas d'indices de perte de valeur, pour les écarts d'acquisition et les autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie, donc non amortissables.

Pour les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie, et qui font donc l'objet d'un amortissement, un test de perte de valeur n'est réalisé qu'en cas d'indices de pertes de valeur.

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondent au plus petit groupe d'actifs générant des flux de trésorerie largement indépendants d'autres groupes d'actifs. Elles correspondent aux activités en France et principalement par pays à l'étranger.

Pour la réalisation de ces tests, les actifs testés sont regroupés par UGT conformément aux dispositions d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

Par ces tests, la valeur nette comptable des actifs est comparée à leur valeur recouvrable, celle-ci étant égale à la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente potentiels ou de la valeur d'utilité. En l'absence de juste valeur observable sur un marché organisé, la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie est déterminée sur la base de leur valeur d'utilité.

La valeur comptable de chaque groupe d'actifs testé fait l'objet d'une comparaison avec sa valeur d'utilité définie comme égale à la somme des flux de trésorerie nets, issus des dernières prévisions pour chacun des groupes d'UGT élaborés selon les principales hypothèses et modalités suivantes :

- ▶ budgets et plan à moyen terme sur un horizon de 5 ans établis par la direction sur la base d'hypothèses de croissance et de rentabilité tenant compte des performances passées, de l'évolution prévisible de l'environnement économique et du développement attendu des marchés. La meilleure estimation des conséquences de la crise sanitaire a également été prise en compte ;
- ▶ extrapolation du flux net de la dernière année ou de la moyenne des flux constatés sur les 5 dernières années par application d'hypothèses de croissance précisées dans la note 5.1 ;
- ▶ actualisation des flux prévisionnels ressortant de ces plans à un taux déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe.

Une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat, en autres charges non récurrentes, si la valeur comptable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable. La perte de valeur est en premier lieu affectée à l'écart d'acquisition alloué à l'UGT ou aux groupes d'UGT testés, puis aux autres actifs de l'UGT ou du groupe d'UGT au prorata de leur valeur comptable.

Cette répartition ne doit pas avoir pour effet de ramener la valeur comptable d'un actif individuel en dessous de sa juste valeur, de sa valeur d'utilité ou de zéro.

Les éventuelles pertes de valeur affectées à un écart d'acquisition ne sont pas réversibles, contrairement aux pertes de valeur des autres actifs corporels et incorporels.

En cas de reprise de pertes de valeur, la valeur comptable de l'actif est plafonnée à la valeur comptable, nette des amortissements sans prise en compte d'aucune perte de valeur comptabilisée au cours des exercices antérieurs. Après la comptabilisation d'une perte de valeur ou d'une reprise de perte de valeur, la dotation aux amortissements est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'actif, diminuée de sa valeur résiduelle éventuelle, soit répartie de façon systématique sur la durée d'utilité restant à courir.

2.4.11 Actifs financiers

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente d'actif. Lors de la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif (sauf pour la catégorie des actifs financiers évalués à leur juste valeur pour lesquels ces coûts sont comptabilisés au compte de résultat).

Les actifs financiers sont décomptabilisés de l'état de la situation financière dès lors que les droits aux flux futurs de trésorerie ont expiré ou ont été transférés à un tiers et que le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages ou le contrôle de ces actifs. Les actifs financiers dont la maturité (ou la détention prévue) est supérieure à un an sont classés dans la rubrique « Actifs financiers non courants ».

En application de la norme IFRS 9, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des catégories comptables prévues, à la date de comptabilisation initiale, en fonction du modèle de gestion appliqué pour ces actifs et des caractéristiques de leurs flux de trésorerie contractuels (critères du « prêt basique »).

INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

Un instrument de capitaux propres au sens d'IAS 32 offre à son détenteur un droit résiduel sur l'actif d'une entité après déduction du passif, sans que l'émetteur de l'instrument n'ait l'obligation :

- ▶ de lui remettre de la trésorerie ou un autre actif financier ;
- ▶ ou encore d'échanger des instruments financiers dans des conditions qui lui seraient potentiellement désavantageuses.

Les instruments de capitaux propres du Groupe Keolis concernent les participations non consolidées. Le Groupe Keolis choisit la classification de ses instruments de capitaux propres actifs de manière irrévocable, soit dans la catégorie des titres dont la juste valeur varie en contrepartie des capitaux propres en « Éléments non recyclables en résultat » sans possibilité de recyclage par résultat (c'est le cas des investissements stratégiques dans les entités créées dans le cadre de partenariats publics-privés, et des participations historiques à la date de première application), soit dans la catégorie des titres dont la juste valeur varie en contrepartie du compte de résultat.

INSTRUMENTS DE DETTE

Les instruments de dettes sont définis par la norme IAS 32 comme étant des instruments financiers ne répondant pas à la définition d'instruments de capitaux propres énoncée ci-dessus.

Une analyse des flux de trésorerie générés par l'instrument ainsi que les intentions de la direction dans le cadre de ces investissements, est alors effectuée par le Groupe afin de déterminer la classification des instruments financiers selon les trois catégories suivantes :

- ▶ instrument de dettes valorisés au coût amorti *hold to collect* : il s'agit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), et que la direction a l'intention de conserver jusqu'à son échéance ;
- ▶ instruments de dettes valorisés à la Juste Valeur par Capitaux Propres (« Autres Éléments du résultat Global »), recyclés en résultat au moment de la cession *hold to collect and sell* : il s'agit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), que la direction a l'intention de céder à moyen terme ;

› instruments de dettes valorisés à la Juste Valeur par résultat *hold to sell* : il s'agit

- soit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), que la direction a l'intention de céder à court terme, ou
- des instruments de dettes dont on ne peut contractuellement affirmer que les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées.

Dans le cas d'instruments comportant une composante de dette et une autre de capitaux propres, la norme IFRS 9 n'autorise pas leur décomposition : l'analyse de l'instrument conduira à sa classification dans l'une ou l'autre des catégories. Par exemple, les prêts convertibles en actions sont classifiés dans la catégorie des instruments de dette dont la juste valeur varie par le compte de résultat.

DÉPRÉCIATION DES ACTIFS FINANCIERS

À l'origine de la comptabilisation de l'actif financier, le Groupe considère les éventuelles pertes de crédits attendues non seulement sur la base d'une indication objective mais également au regard de statistiques issues de son expérience historique.

La valeur d'entrée d'un actif financier dépend donc du niveau de risque de crédit depuis sa comptabilisation initiale.

Par la suite, une perte de valeur est constatée sur un actif ou un groupe d'actifs financiers non évalué à la juste valeur, dans le cas d'une augmentation significative du risque de crédit ou s'il existe une indication objective de la dépréciation, résultant d'un ou plusieurs événements intervenus après la comptabilisation initiale de l'actif et que cet événement générateur de pertes a un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, et si la valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable estimée.

L'évaluation des créances commerciales est présentée en 2.4.13.

2.4.12 Stocks

Les stocks comprennent essentiellement les matières consommables, les marchandises ou fournitures diverses utilisées pour l'entretien et la réparation des véhicules ou bien destinées à la revente.

Ces stocks sont valorisés au coût d'achat. Une dépréciation est comptabilisée pour ramener le coût d'achat (déterminé suivant la méthode du « Coût Moyen Pondéré » (CMP) ou du « Premier entré – Premier sorti » (PEPS)) à la valeur nette de réalisation si elle est inférieure. Conformément à la norme IAS 2, la valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

2.4.13 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, qui dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale compte tenu des échéances de paiement qui sont généralement courtes. La valeur comptable est ultérieurement évaluée si requis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, éventuellement diminué des dépréciations pour pertes de valeur.

À l'origine de la comptabilisation de la créance commerciale, le Groupe considère les éventuelles pertes de crédits attendues non seulement sur la base d'une indication objective mais également au regard de statistiques issues de son expérience historique.

Compte tenu du faible risque de crédit porté par ses clients (autorités publiques principalement), le Groupe Keolis applique la méthode simplifiée pour les créances commerciales et constate que la perte de crédit attendue à la comptabilisation de la créance est négligeable.

Par la suite, s'il y a une indication objective de dépréciation ou s'il existe un risque que le Groupe ne puisse pas collecter tous les montants contractuels (principal plus intérêts) aux dates fixées dans l'échéancier contractuel, une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat. Cette dépréciation est égale à la différence entre la valeur comptable et les flux actualisés de trésorerie futurs estimés recouvrables, actualisés au taux d'intérêt effectif à l'origine.

2.4.14 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique comprend les fonds en caisse, les dépôts à vue ainsi que les autres placements à court terme et instruments liquides facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable, et dont la maturité est à moins de trois mois à la date d'acquisition.

2.4.15 Impôt sur le résultat

La société GROUPE KEOLIS S.A.S., société mère du groupe fiscal, a opté pour le régime de l'intégration fiscale, en France.

D'autres régimes d'intégration fiscale existent également à l'international. L'effet de ces régimes est reconnu au compte de résultat. La plupart des sociétés françaises soumises à l'impôt sur les sociétés et détenues au moins à 95 % font partie du groupe fiscal dont la société GROUPE KEOLIS S.A.S. est la mère intégrante.

La charge ou le produit d'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable de la période. Il inclut également les ajustements du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

Les impôts différés sont calculés par entité selon l'approche bilancielle, sur les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale, y compris les biens dont le Groupe a la disposition dans le cadre de locations financières.

L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant, selon la méthode du report variable, les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé ou maintenu à l'actif que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporaire déductible relative qui en est à l'origine pourra être imputée.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau de chaque entité fiscale lorsque l'entité réalise l'actif et règle le passif sur la même échéance, conformément au respect des conditions suivantes :

- › droit juridiquement exécutoire de compenser ;
- › intention de régler ;
- › calendrier de paiement.

Les passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporaires imposables, à l'exception de certaines différences entre la quote-part du Groupe dans les actifs nets des filiales, coentreprises et entreprises associées et leurs valeurs fiscales. Cette exception s'applique, en particulier, à des résultats de filiales non encore distribués dans l'hypothèse où leur distribution aux actionnaires générerait une taxation : dès lors que le Groupe a décidé de ne pas distribuer dans un avenir prévisible les profits conservés par la filiale, aucun impôt différé passif n'est comptabilisé.

2.4.16 Emprunts et dettes financières

Tous les emprunts sont initialement enregistrés à la juste valeur minorée des coûts liés à l'emprunt puis, au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, la différence entre le coût et la valeur de remboursement étant comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée des emprunts.

Le taux d'intérêt effectif correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur comptable d'un emprunt à l'origine en actualisant les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur sa durée de vie. La valeur comptable de l'emprunt à l'origine inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes d'émissions éventuelles.

À l'extinction anticipée de la dette, les coûts non amortis sont comptabilisés en charges.

En cas de renégociation d'un emprunt, la norme IFRS 9 volet 1 impose le maintien du taux d'intérêt d'origine, et la comptabilisation d'un impact immédiat dans le compte de résultat à hauteur de l'écart entre les flux contractuels attendus avant modification, et les flux contractuels attendus après modification.

2.4.17 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les expositions aux risques de marchés financiers résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement :

- › risque de taux d'intérêt ;
- › risque de change ;
- › risque de matières premières.

Les instruments financiers dérivés sont évalués et comptabilisés au bilan à leur juste valeur, à la date de mise en place puis à chaque date d'arrêté comptable.

Les justes valeurs sont calculées en utilisant les méthodes standard de valorisation et sur la base des conditions de marché « mid-market » communément utilisées sur les marchés. Les données de marché utilisées sont de niveau 2 au sens de la norme IFRS 13.

Le traitement des gains et pertes de réévaluation de juste valeur dépend de la désignation ou non de l'instrument dérivé en tant qu'instrument de couverture et de la nature de l'élément couvert.

Certains instruments financiers dérivés sont éligibles à l'une des trois catégories de comptabilité de couverture définies par la norme IFRS 9 :

- › couverture de juste valeur ;
- › couverture de flux de trésorerie ;
- › couverture d'investissement net.

Ils sont comptabilisés conformément aux règles de la comptabilité de couverture.

Les critères permettant d'appliquer la comptabilité de couverture sont principalement :

- › une documentation générale de couverture qui décrit l'exposition du Groupe aux différents risques financiers et sa stratégie de couverture ;
- › une relation de couverture clairement établie à la date de mise en place de chaque instrument financier dérivé ;
- › une efficacité de la relation de couverture démontrée de façon prospective à la mise en place et à chaque arrêté comptable par le biais de tests d'efficacité.

Les instruments financiers dérivés de taux de change et de matières premières sont traités avec des contreparties bancaires de première catégorie, en accord avec la politique de gestion du risque de contrepartie de Groupe. En conséquence, le risque de contrepartie peut être considéré comme négligeable.

Les instruments financiers dérivés éligibles à la comptabilité de couverture sont actuellement comptabilisés en couverture de flux de trésorerie. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Les variations de valeur intrinsèque des instruments financiers dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie sont intégralement comptabilisées en capitaux propres (réserves recyclables). La valeur temps initiale (prime) est traitée comme un coût de la couverture dont les variations de valeur ultérieures sont reconnues en OCI.

En application de la norme IFRS 9, la composante contango/backwardation, correspondant à l'écart de prix entre le cours à terme pour les swaps (ou le prix d'exercice pour les options) et le cours au comptant peut être au choix, traitée comme un coût de la couverture ou en résultat financier : au 31 décembre 2021, la composante contango/backwardation de toutes les transactions est considérée comme un coût de la couverture.

La variation de juste valeur des dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (par exemple, la part asymétrique des tunnels) est comptabilisée en résultat financier.

Dans le cadre de l'application de l'amendement phase 1 d'IFRS 9/IAS 39 relatif à la réforme des taux de référence qui a été publié en septembre 2019 et adopté par l'Union européenne le 15 janvier 2020, les relations de couverture des instruments de taux ne sont pas remises en cause au 31 décembre 2021.

Les relations de couverture sont exposées aux taux de référence suivants :

- › EUR : Euribor 1 mois ;
- › EUR : Euribor 3 mois ;
- › USD : Libor 1 mois ;
- › USD : Libor 3 mois.

Les financements sous-jacents concernés sont en très grande majorité les financements syndiqués et bilatéraux détenus par la holding GROUPE KEOLIS S.A.S. (sur lesquels 81 % des instruments de couverture de taux sont adossés) et par Keolis SA (9 %). À cela s'ajoutent des financements détenus par la filiale Keolis America Inc. (10 %).

L'ensemble des instruments de couverture de taux est visé par l'exemption prévue dans l'amendement puisque toutes ces opérations sont :

- › qualifiées en Cash Flow Hedge ;
- › s'adossent à des contrats de financement en vie et dont le renouvellement est réputé hautement probable ;
- › malgré le changement d'indice, les instruments de dette sous-jacents ne seront pas remboursés ;
- › le changement d'indice sur l'élément couvert ne sera pas un élément déclencheur de disparition de l'élément couvert déclenchant le recyclage en P&L ;
- › aucun de nos contrats de financement ou de couverture n'a fait l'objet d'une modification d'indice au 31 décembre 2021.

Le nominal de la dette couvert par les instruments dérivés de taux (éligibles ou non à la comptabilité de couverture) selon le type d'indice est le suivant :

- › Euribor 1m : 458 M€ ;
- › Euribor 3m : 88 M€ ;
- › USD Libor 1m : 27 M€ ;
- › USD Libor 3m : 35 M€.

RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT SUR SON ENDETTEMENT À TAUX VARIABLE

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient de son endettement financier. Le Groupe couvre ce risque en utilisant des instruments financiers dérivés.

L'objectif de gestion est de protéger le résultat financier du Groupe contre la hausse des taux tout en bénéficiant au maximum de la baisse des taux.

La politique de couverture du risque de taux d'intérêt mise en place consiste à privilégier les instruments financiers dérivés à taux fixe. L'horizon de gestion retenu est généralement de 5 ans glissant, mais peut toutefois aller au-delà si le besoin de couverture le requiert.

Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe sont standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- › swaps ;
- › achats de caps ;
- › ventes de caps pour dénouer un cap existant ou pour réaliser un cap spread ;
- › ventes de floors, dans la mesure où elles sont associées à des achats de caps pour constituer des tunnels symétriques ou asymétriques ;
- › achats de floors, notamment pour racheter des floors constituant les parts asymétriques des tunnels ;
- › achats de swaptions ;
- › ventes de swaptions, dans la mesure où elles sont associées à des achats pour constituer des tunnels de swaptions.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

La sensibilité du résultat au risque de variation des taux d'intérêt est liée :

- › à l'endettement net à taux variable après prise en compte des couvertures de juste valeur ;
- › aux dettes en juste valeur sur option ;
- › aux instruments dérivés non qualifiés de couverture au sens de la norme IFRS 9.

La sensibilité des réserves recyclables (capitaux propres) au risque de variation des taux d'intérêt est liée aux dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie.

RISQUES DE CHANGE

Le Groupe met en place des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères et enregistrés en comptes courants. Afin de couvrir le risque de change qui en résulte, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés qui lui permettent de figer les cours de change des prêts ou emprunts intra-groupe.

Le Groupe réalise également des investissements nets en devises au capital de filiales étrangères. Afin de gérer le risque de change induit par ces investissements, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour des montants limités. L'objectif de gestion est de protéger la valeur au bilan de ces investissements en devises. La politique de couverture du risque de change mise en œuvre pour atteindre cet objectif consiste à préserver le cours de change de référence défini pour l'année.

Enfin, le Groupe effectue des achats d'actifs libellés en devises étrangères. Afin de couvrir les potentielles évolutions des cours de change entre la signature du contrat d'achat des actifs et leur livraison effective, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés lui permettant de figer ou limiter le risque d'évolution des cours.

Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe sont standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- › achats et ventes à terme ;
- › swaps de change ;
- › achats d'options ;
- › ventes d'options associées à des achats d'options pour constituer des tunnels symétriques ou asymétriques.

Les instruments financiers dérivés couvrent notamment les opérations en devises suivantes : AED, CAD, DKK, GBP, NOK, SEK, SGD, USD.

Au 31 décembre 2021, l'ensemble des échéances des instruments financiers dérivés de change porte sur l'année 2022.

RISQUES DE PRIX DE MATIÈRES PREMIÈRES

Du fait de leur activité de transport, en tant qu'exploitants de flottes de véhicules légers (autocars/autobus), les filiales de GROUPE KEOLIS S.A.S. doivent réaliser des achats importants et réguliers de gazole. À ce titre, le Groupe est exposé à un risque de fluctuation du prix du gazole, risque en partie couvert dans les contrats de délégation signés avec les Autorités Publiques. Sur l'exposition résiduelle, le Groupe met en place une politique de couverture par instruments dérivés dont l'objectif est de limiter la volatilité du résultat du Groupe.

À cette fin, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- › swaps ;
- › achats de caps ;
- › ventes de caps pour dénouer un cap existant ou pour réaliser un cap spread ;
- › ventes de floors dans la mesure où elles sont associées à des achats de caps pour constituer un tunnel symétrique ou asymétrique ;
- › achats de floors, notamment pour racheter des floors constituant les parts asymétriques des tunnels.

Les instruments financiers dérivés de matières premières éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en trading.

Au 31 décembre 2021, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières couvrent la période allant de janvier 2022 à juin 2024.

2.4.18 Provisions

PROVISIONS POUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS (IAS 19 RÉVISÉE)

Le Groupe offre à ses salariés différents avantages sociaux dont ils bénéficient pendant leur période d'emploi ou postérieurement à l'emploi. Ces avantages résultent des législations applicables dans certains pays et d'accords contractuels conclus par le Groupe avec ses salariés, et relèvent de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies.

(a) Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements à des organismes, qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser au salarié les montants qui lui sont dus. De ce fait, une fois les cotisations payées, aucun passif ne figure dans les comptes du Groupe.

(b) Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi autres que les régimes à cotisations définies. Le Groupe a l'obligation de provisionner les prestations à verser aux membres de son personnel en activité et de payer celles des anciens membres de son personnel. Le risque actuariel et le risque de placement incombent en substance au Groupe.

Ces régimes concernent essentiellement :

- des engagements de retraite : les régimes de rente de retraite, les indemnités de départ, d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- d'autres avantages long terme : les médailles du travail.

Description des engagements dans le cadre des régimes à prestations définies

En dehors des régimes de droit commun régis par la loi, le Groupe octroie suivant les pays et les législations locales des régimes d'indemnités de départ en retraite (France), de retraites à prestations définies (Royaume-Uni et Canada) et de frais de santé des retraités (Canada et États-Unis).

En France, les indemnités de départ à la retraite versées au salarié lors de son départ sont déterminées selon la convention collective nationale ou l'accord d'entreprise en vigueur dans l'entreprise. Les deux principales conventions collectives appliquées au sein du Groupe sont :

- la convention collective des transports publics urbains (CCN_3099) ;
- la convention collective des transports routiers (CCN_3085).

Ces régimes sont partiellement financés par des contrats d'assurance.

L'évaluation est effectuée sur la durée réelle des contrats de délégation de service public, de transport et de stationnement, supposant le transfert des salariés au nouveau concessionnaire à l'exception du GROUPE KEOLIS S.A.S., de Keolis SA, des filiales du groupe Keolis Santé, et de certaines filiales du groupe EFFIA pour lesquelles l'évaluation est effectuée jusqu'à l'âge de départ à la retraite.

Concernant les Train Operating Companies (TOC) britanniques, une position de place a été adoptée pour les engagements de retraite au titre de l'IAS 19R :

- un actif représentatif des droits de retraite est pris en compte au démarrage de la franchise ;
- les engagements sont calculés sur la durée du contrat en cours. Ces deux éléments auront une valeur nulle en fin de contrat.

Cette application est reconduite dans le cadre du renouvellement de la franchise britannique.

Au Royaume-Uni, il existe un plan à prestations définies spécifique aux activités ferroviaires : le Railways Pension Scheme (RPS). Ce régime est financé par un trust. Le montant de l'engagement qui incombe à la société est fonction de la durée de la franchise. Il est présenté au bilan pour un montant net qui résulte de la compensation partielle des actifs et des passifs de retraite.

Une évaluation actuarielle des engagements des régimes à prestations définies est effectuée chaque année à la date de clôture principalement par des actuaires indépendants.

Les engagements en matière de pensions, de compléments de retraite et d'indemnités de départ à la retraite sont évalués en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière (méthode dite des unités de crédit projetées) sur une base individuelle, qui repose sur des hypothèses de taux d'actualisation et de taux de rendement attendu à long-terme des fonds investis propres à chaque pays, ainsi

que sur des hypothèses d'espérance de vie, de rotation des effectifs, d'évolution des salaires, de revalorisation des rentes, et d'actualisation des sommes à verser. Les hypothèses propres à chaque régime tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux.

La valeur inscrite dans l'état de la situation financière au titre des « Avantages au personnel et Autres avantages à long terme » correspond à la différence entre la valeur actualisée des obligations futures et la juste valeur des actifs du régime, destinés à les couvrir. Lorsque le résultat de ce calcul est un engagement net, une obligation est constatée au passif de l'état de la situation financière.

La provision évaluée au titre des avantages postérieurs à l'emploi des régimes plafonnés est comptabilisée sur la période de présence minimale nécessaire à l'acquisition du droit maximal en partant de la date théorique d'atteinte de ce maximum.

Lors de gains d'appels d'offres en France et à l'étranger, l'actif représentatif des droits de retraite et de tout autre avantage au personnel pris en compte au démarrage du contrat est déterminé à partir du montant des engagements de retraite et autres avantages au personnel sur la durée de vie estimée du contrat.

Les écarts actuariels portant sur les avantages postérieurs à l'emploi et résultant de l'effet d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en capitaux propres l'année de leur survenance en contrepartie de l'augmentation ou de la diminution de l'obligation. Ils sont présentés dans l'état du résultat global.

Dans le compte de résultat, le coût des services rendus au cours de la période est compris dans le résultat opérationnel.

Les charges d'intérêts sur les obligations de retraites et assimilées ainsi que les produits financiers liés aux rendements attendus des actifs des régimes sont présentés en résultat financier.

En France, les médailles du travail sont évaluées selon les mêmes principes que les engagements de retraite, à l'exception de la reconnaissance des écarts actuariels. Les écarts actuariels sont comptabilisés au compte de résultat.

AUTRES NATURES DE PROVISIONS :

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice :

- il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé ;
- il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ; et
- le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Le Groupe, du fait de son activité, est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de grandes révisions pluriannuelles des installations gérées au titre du service public. Les frais en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour gros entretien et grandes révisions voire pour contrat déficitaire dans le cas où les coûts inévitables engagés pour satisfaire à son obligation contractuelle sont supérieurs aux avantages économiques du contrat.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture.

Les provisions dont l'échéance est à plus d'un an sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

2.4.19 Paiements en actions et assimilés

Le Groupe n'a pas de plan d'options de souscription d'actions ou bons de souscription d'actions en faveur de son personnel.

2.4.20 Fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, qui dans la plupart des cas, correspond à la valeur nominale, puis au coût amorti. Les dettes à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Dans le cas où les délais de paiement sont longs, les dettes fournisseurs sont actualisées.

Les autres créditeurs comprennent les produits constatés d'avance correspondant aux produits perçus sur les prestations non encore effectuées ainsi que les subventions d'investissement non encore reprises dans le compte de résultat.

2.4.21 Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité

Le chiffre d'affaires et les autres produits liés à l'activité sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

Ils sont évalués net des remises et des avantages commerciaux consentis, dès lors que le service a été rendu. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il existe une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie à recevoir, aux coûts encourus ou à encourir associés à la prestation et lorsque le Groupe reste impliqué dans la gestion des produits.

Le chiffre d'affaires des sociétés de transport urbain de voyageurs est comptabilisé en application des conditions du contrat signé avec l'Autorité Organisatrice et tient compte de tous les avenants et droits acquis (clauses d'indexation, mécanisme de révision des objectifs de recettes passagers, etc.).

Il en est de même pour le chiffre d'affaires des sociétés de transport interurbain de voyageurs auquel viennent s'ajouter les activités non contractualisées qui sont constatées en fonction des prestations réalisées.

Le chiffre d'affaires comprend les prestations de services à valeur ajoutée correspondant au savoir-faire du Groupe. Les activités concernées hors transport sont principalement relatives à la gestion des parkings, des aéroports, et des vélos.

Les autres produits liés à l'activité comprennent les prestations de services correspondant essentiellement à des revenus qualifiés d'accessoires par le Groupe, ainsi que la rémunération des actifs financiers de concession.

2.4.22 Autres charges opérationnelles

De par leur caractère récurrent dans l'activité, les plus ou moins-values sur cessions de matériel de transport figurent sur une ligne à part et sont comprises dans le résultat opérationnel récurrent.

2.4.23 Résultat opérationnel récurrent

Le résultat opérationnel récurrent correspond à l'ensemble des charges et produits résultant de l'activité opérationnelle récurrente du Groupe hors activités de financement, résultat net des entreprises associées, résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession et impôt sur le résultat.

2.4.24 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend le résultat opérationnel récurrent ainsi que toutes les transactions qui ne sont pas directement liées à la marche normale des affaires mais qui ne pourraient être directement rattachées à aucun autre poste du compte de résultat.

Les produits et charges, dotations nettes aux amortissements et provisions sur éléments non récurrents comprennent l'ensemble des opérations non récurrentes dont le coût est significatif : cela englobe notamment les coûts externes d'appels d'offres offensifs, les coûts de restructuration, les plus ou moins-values hors matériels de transport, l'amortissement et la dépréciation des droits contractuels, la dépréciation des goodwill, les coûts Covid non pris en charge par les AO, les plans d'intéressement à long terme de la direction et les coûts de démarrage sur un pays ou une zone, ainsi que d'autres éléments non récurrents par nature.

Les effets de périmètre comptabilisés directement au résultat comprennent :

- les coûts directs d'acquisition en cas de prise de contrôle ;
- les effets des réévaluations, à la juste valeur à la date d'acquisition, des précédentes participations ne donnant pas le contrôle en cas d'acquisitions par étapes ;
- les compléments de prix ultérieurs ;
- les résultats de cessions de participations qui conduisent à un changement de méthode de consolidation ainsi que, le cas échéant, les effets des réévaluations des participations ne donnant pas le contrôle.

2.4.25 Calcul de l'EBITDA

Celui-ci s'effectue à partir du résultat opérationnel auquel viennent s'ajouter les plus ou moins-values de cession et les éléments calculés correspondant aux dotations aux amortissements et provisions, aux reprises de provisions, aux quotes-parts de reprise de subventions.

L'EBITDA récurrent correspond à l'EBITDA retraité des éléments non récurrents, dont le montant est significatif.

2.4.26 Résultat financier

Les charges financières comprennent les intérêts sur emprunts et dettes financières calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les coûts de remboursement anticipé d'emprunts ou d'annulation de lignes de crédit, les intérêts financiers non directement imputables à la marge opérationnelle ainsi que le coût financier d'actualisation des passifs non courants.

Les produits financiers comprennent les produits de trésorerie et les dividendes reçus de sociétés non consolidées.

Les autres revenus et charges financières comprennent les gains et pertes de change nets, les commissions bancaires relatives à des opérations de crédit en charges et leur refacturation en produits, les résultats sur cessions d'immobilisations financières, les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés lorsque celles-ci doivent être comptabilisées dans le compte de résultat et sont présentés respectivement en produits ou charges financiers sur opérations, à l'exception des variations de juste valeur des dérivés sur opérations qui sont comptabilisées sur la même ligne que la transaction couverte en résultat opérationnel. Ainsi, les variations de juste valeur des dérivés non qualifiés de couverture ainsi que la part inefficace des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie futurs sont comptabilisées dans le résultat financier.

Tous les intérêts sur emprunts sont comptabilisés en charges financières lorsqu'ils sont encourus.

3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021

L'année 2021 qui reste affectée par l'épidémie de Covid-19 avec l'impact défavorable de la poursuite de la crise sanitaire sur la fréquentation des réseaux de transport en particulier au cours du premier semestre (recettes des réseaux urbains en retrait d'environ 20 % au cours de l'année en comparaison avec 2019 : - 30 % au premier semestre et - 10 % au deuxième). La fréquentation des réseaux est cependant en amélioration par rapport à 2020, avec un dernier trimestre en nette reprise jusqu'à l'arrivée du variant Omicron mi-décembre 2021.

L'adaptation des clauses contractuelles rendue nécessaire par la situation économique exceptionnelle s'est caractérisée par des négociations de nouvelles dispositions contractuelles initiées en 2020 auprès des Autorités Organisatrices dont la quasi-totalité a été finalisée à fin 2021.

L'arrêt des comptes, et notamment l'évaluation du chiffre d'affaires, a été établi sur la base de nos meilleures estimations du résultat de ces négociations.

Par ailleurs, les effets de la crise sanitaire sur 2021 et sur les années suivantes ont été intégrés dans les estimations utilisées dans le cadre des tests de valeur des actifs du Groupe.

Sortie du contrat de Wales & Borders

Le 7 février 2021, le gouvernement du Pays de Galles a décidé de reprendre les opérations du réseau Transport for Wales (contrat initial signé en 2018 pour 15 ans, 362 M€ de chiffres d'affaires en 2020) afin de tenir compte des effets de la Covid-19 sur l'équilibre du contrat. En parallèle, un partenariat d'assistance technique avec KA Wales Consulting a été signé pour accompagner Transport for Wales dans le développement de ses offres de mobilité.

Cette opération est présentée en variation de périmètre.

Cession des activités ferroviaires en Allemagne

Keolis, trois Autorités Organisatrices de transport public de Rhénanie du Nord (1) en Allemagne et la province d'Overijssel aux Pays-Bas (2) ont conclu un accord, le 15 décembre 2021, pour procéder à certains ajustements contractuels ainsi que pour autoriser la cession par Keolis de ses activités ferroviaires allemandes à un nouvel actionnaire, TEAM Treuhand GmbH (Groupe Noerr).

La cession a pris effet au 31 décembre 2021 dans le cadre d'une transaction tripartite qui a nécessité la recapitalisation de Keolis Deutschland par Keolis SA conformément aux hypothèses de pertes à terminaison provisionnées dans les comptes de Keolis jusqu'à la cession, partiellement libérée.

Cette transaction a pour conséquence l'absence de tout engagement résiduel pour Keolis concernant les opérations d'exploitation de Keolis Deutschland à compter du 31 décembre 2021.

Cette opération est présentée en variation de périmètre.

France

- Des gains commerciaux significatifs ont été enregistrés par le Groupe, notamment en Île-de-France avec le gain de deux lots Optile dans les Yvelines pour un montant total cumulé de 680 M€ sur la durée des contrats, mais aussi le gain offensif de PAM77 ainsi que le réseau urbain de Thionville.
- Keolis a obtenu le renouvellement de son contrat pour l'exploitation de PAM 75, le service de transport de personnes à mobilité réduite à Paris.
- L'année 2021 est également marquée par le démarrage du contrat de bus à Argenteuil – Boucles de Seine.

EFFIA

- La poursuite de la crise sanitaire a ralenti le scénario de reprise progressive de la fréquentation notamment dans les parkings de gare très impactés par la forte baisse de fréquentation de la clientèle d'affaires des TGV. La situation tendait cependant à s'améliorer au cours du deuxième semestre jusqu'à l'arrivée du variant Omicron.
- Au niveau commercial, EFFIA a remporté la gestion du parking du CHU de Rouen

International

- Comme en France, la crise du Covid a continué à impacter les opérations à l'international, notamment sur les contrats exposés au risque recettes. Les accords négociés avec les Autorités Organisatrices ainsi que la mise en place de plans d'actions et de restructuration ont néanmoins permis de limiter significativement les impacts défavorables (aux Pays-Bas, en Suède et en Amérique du Nord principalement)
- Maintien de la dynamique du portefeuille, avec des gains commerciaux de premier ordre (contrat bus dans la région de Sydney, métro de Dubaï, réseau bus d'Uppsala...) et des démarrages de contrats importants (notamment l'exploitation du réseau ferroviaire d'Adélaïde, réseau de bus de Bergen, d'Ijssel-Vecht, Dubaï).

Évolution du crédit syndiqué

Le 21 décembre 2021, le Groupe a mis en place un crédit à terme de 600 M€ indexé sur des critères ESG (critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) et d'une maturité de 5 ans.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe. Elle vise à refinancer des lignes de crédit existantes, augmenter la maturité moyenne de la dette et maintenir une liquidité robuste.

4 NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

4.1 Charges de personnel

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Salaires et charges sociales	(3 213,7)	(3 152,4)
Impôts et taxes sur les rémunérations	(79,0)	(72,0)
Autres charges de personnel*	(290,2)	(252,5)
TOTAL	(3 582,9)	(3 477,0)

* Les autres charges de personnel incluent l'intéressement et la participation.

(en nombre d'individus)	31/12/2021	31/12/2020
Cadres	3 869	4 145
Agents de maîtrise, techniciens	11 366	10 423
Employés, ouvriers, chauffeurs	52 518	54 265
TOTAL	67 753	68 833

4.2 Résultat opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Résultat opérationnel récurrent	203,6	(23,5)
Coûts des appels d'offres non récurrents*	(1,5)	-
Résultat de cession des immobilisations non récurrent	6,7	3,9
Amortissement des droits contractuels & autres	(43,6)	(132,2)
dont Dépréciations des écarts d'acquisition ⁽¹⁾	(20,0)	(107,8)
Autres éléments non récurrents*	(1,4)	(234,6)
dont restructurations nettes	(11,1)	(42,9)
dont provisions pour pertes sur contrats ⁽²⁾	29,5	(123,9)
dont fin du contrat Wales&Borders	8,8	(25,7)
dont coûts Covid-19 non pris en charge par les AO	(8,1)	(3,7)
dont Impact déménagement site Le Peletier	(2,8)	-
dont Fin du régime de l'IRP Auto - Effia	(2,2)	-
dont impairment des droits contractuels ⁽³⁾	-	(22,5)
dont Abandon activité Taxi aux USA	-	(3,7)
dont arrêt de l'activité de Driverlite et VTC Le Cab	-	(2,7)
dont autres	(15,7)	(9,5)
Total éléments non récurrents	(39,9)	(362,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE	163,8	(386,4)

* Ils correspondent au total des Autres produits et charges non récurrents tel que présenté au compte de résultat

(1) Au 31/12/2021, les dépréciations des écarts d'acquisition correspondent à la dépréciation des écarts d'acquisitions de Keolis UK pour - 20,0 M€. Au 31/12/2020, les dépréciations des écarts d'acquisition correspondent à la dépréciation des écarts d'acquisitions de Keolis UK pour - 85,3 M€, du Canada pour - 16,9 M€ et de la Belgique pour - 5,5 M€.

(2) Les provisions pour pertes sur contrats sont essentiellement composées de la reprise sur provision pour pertes sur contrats de l'Allemagne pour 26,7 M€ et des Pays-Bas pour 5,1 M€. En 2020, la provision pour pertes sur contrats de l'Allemagne était de 108,3 M€

(3) En 2020, certains droits contractuels (Australie et France principalement) ont été dépréciés à la suite de la perte de contrats pour un montant de 17 M€.

4.3 Calcul de l'EBITDA

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	31/12/2020
Résultat opérationnel	163,8	(386,4)
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions	492,3	557,3
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions sur éléments non récurrents	(4,7)	315,1
<i>dont amortissements et dépréciations des droits contractuels et marques net</i>	43,6	135,1
<i>dont pertes sur contrat Allemagne</i>	(26,7)	108,3
<i>dont fin du contrat Wales&Borders</i>	(6,4)	22,3
<i>dont coût de restructuration de l'activité Keolis Mobility Airport</i>	(14,2)	28,9
<i>dont arrêt de l'activité de VTC Le Cab</i>	-	2,7
<i>dont dotations et reprises pour autres provisions</i>	(0,9)	17,9
Quote-part de reprise de subvention d'investissement	(10,1)	(6,0)
Résultat de cession sur immobilisations non récurrent	(6,7)	(3,9)
Résultat de cession sur immobilisations	4,0	4,1
EBITDA	638,6	480,2
Produits et charges non récurrents décaissables ⁽¹⁾	51,3	51,6
EBITDA RÉCURRENT	689,9	531,9

(1) Les produits et charges non récurrents décaissables comprennent les dépenses de restructurations majeures et les autres éléments non récurrents significatifs.

4.4 Quote-part du résultat net des participations mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	31/12/2020
Govia (UK)	(16,7)	13,1
First/Keolis Transpennine (UK)	0,3	2,0
Autres entreprises associées (France)*	0,2	(13,7)
Autres entreprises associées (International hors UK)	5,0	9,8
TOTAL ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES	(11,2)	11,2

* Au 31/12/2020, la ligne « Autres entreprises associées (France) » est essentiellement composée de la dépréciation de One Park pour - 12 M€

4.5 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Coût endettement financier net	(19,8)	(19,8)
<i>dont Coût endettement financier brut</i>	(21,4)	(22,0)
<i>dont Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	1,6	2,2
Autres produits financiers	5,1	36,0
<i>dont Impact revalorisation des titres</i>	5,7	-
Autres charges financières	(15,8)	(54,3)
<i>dont Impact de change</i>	(0,2)	(1,3)
<i>dont Impact revalorisation des titres</i>	(6,0)	(0,4)
Charges financières IFRS 16	(35,5)	(48,4)
RÉSULTAT FINANCIER	(66,1)	(86,5)

4.6 Impôt

La charge d'impôt comptabilisée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Charge d'impôt exigible	(43,1)	(37,2)
Impôt exigible de la période	(42,7)	(41,1)
Ajustement comptabilisé au cours de la période au titre de l'impôt exigible des exercices antérieurs	(0,4)	3,9
Produit d'impôt différé	(0,9)	19,8
Impôt différé de la période	(0,9)	27,2
Perte de valeur sur actif d'impôt différé	-	(7,4)
CHARGE D'IMPÔT DE L'EXERCICE	(44,0)	(17,4)

En 2021, le Groupe a choisi de présenter une réconciliation de son taux effectif à partir du taux de 28,41 % (en 2020, le Groupe avait choisi de présenter une réconciliation de son taux effectif à partir du taux de 32,02 %).

Le rapprochement entre le taux légal d'imposition en France et le taux effectif est le suivant :

	31/12/2021		31/12/2020	
	En %	En M€	En %	En M€
Résultat net de l'exercice	-	42,5	-	(479,1)
Neutralisation de la quote-part du résultat des entreprises associées	-	11,2	-	(11,2)
Neutralisation de l'impôt sur les sociétés	-	44,0	-	17,4
Résultat avant impôt et avant quote-part du résultat des entreprises associées	-	97,7	-	(472,8)
Impôt théorique selon le taux légal d'imposition en France	28,41 %	(27,7)	32,02 %	151,4
Écarts de taux France/International	- 3,38 %	3,3	- 5,06 %	(23,9)
Effet des taux réduits et changements de taux	- 2,50 %	2,4	- 0,94 %	(4,5)
Ajustement au titre de l'impôt des exercices antérieurs	0,41 %	(0,4)	0,82 %	3,9
Autres différences permanentes	2,65 %	(2,6)	- 3,91 %	(18,5)
Crédit d'impôt	- 1,09 %	1,1	0,21 %	1,0
Effet de l'imposition directe (CVAE)	12,17 %	(11,9)	- 4,17 %	(19,7)
Actifs d'impôt différé non reconnus	8,46 %	(8,3)	- 22,65 %	(107,1)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	45,08 %	(44,0)	- 3,69 %	(17,4)

Les actifs d'impôt différé non reconnus sur 2021 concernent principalement l'Amérique du Nord, la Belgique, la Norvège et les Pays Bas.

Les impôts différés inscrits en actifs et passifs non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Impôts différés actif	69,7	92,3
Moins d'un an	22,0	19,0
Plus d'un an	47,7	73,3
Impôts différés passif	(148,5)	(159,4)
Moins d'un an	(24,7)	(18,2)
Plus d'un an	(123,8)	(141,2)

Le stock de déficits reportables est de 363,9 M€ au 31 décembre 2021 dont 328,2 M€ n'ont pas été reconnus, au regard des hypothèses d'utilisation de ces déficits, et dans la limite de validité de leur report, ce qui représenterait un impôt différé actif de 85 M€. La reconnaissance des IDA sur déficits reportables est conforme aux budgets utilisés dans le cadre des tests de dépréciation.

À chaque arrêté comptable, le Groupe apprécie par entité fiscale s'il est probable que l'entité disposera de bénéfices fiscaux lui permettant d'imputer ses actifs d'impôts différés ou de bénéficier de crédits d'impôts disponibles non reconnus. Pour apprécier cette probabilité, le Groupe considère notamment les résultats actuels et passés des entités fiscales, ainsi que les perspectives de bénéfices fiscaux des sociétés.

La variation des impôts différés nets inscrits dans l'état de la situation financière s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	IDA	IDP
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2021	92,3	(159,4)
Constatation en capitaux propres	(2,2)	(3,0)
Constatation en résultat	1,0	(1,8)
Effet des variations de périmètre	(3,3)	0,1
Écart de conversion et autres mouvements	(18,2)	15,5
SOLDE DE CLÔTURE 31 DÉCEMBRE 2021	69,7	(148,5)

<i>(en millions d'euros)</i>	IDA	IDP
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2020	46,0	(101,6)
Constatation en capitaux propres	1,7	3,0
Constatation en résultat	45,8	(25,9)
Effet des variations de périmètre	(1,7)	(33,9)
Écart de conversion et autres mouvements	0,5	(1,0)
SOLDE DE CLÔTURE 31 DÉCEMBRE 2020	92,3	(159,4)

Les impôts différés nets par nature sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'évaluation	(117,5)	(132,3)
Avantages au personnel	25,2	31,7
Report déficitaire	8,6	12,6
Autres	4,9	20,9
SOLDE DE CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE	(78,8)	(67,0)

5 NOTES RELATIVES À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

5.1 Goodwill

Évolution de la valeur comptable

(en millions d'euros)	France	Europe Continentale	Australie	Grande Bretagne	Amérique du Nord	Total
Au 1^{er} janvier 2021	804,5	166,1	32,3	91,8	12,3	1 107,0
Acquisition	-	-	-	-	-	-
Cession	-	-	-	-	-	-
Perte de valeur de la période*	-	-	-	(20,0)	-	(20,0)
Écart de conversion et autres	-	(0,1)	0,6	6,0	1,1	7,6
AU 31 DÉCEMBRE 2021	804,5	166,0	32,9	77,8	13,4	1 094,5
Dont valeur brute	804,5	171,5	33,1	189,5	52,3	1 250,9
Dont amortissement et perte de valeur cumulés	-	(5,5)	(0,2)	(111,7)	(38,9)	(156,3)

* La perte de valeur de 20 M€ est liée aux difficultés du développement des activités ferroviaires au UK.

(en millions d'euros)	France	Europe Continentale	Australie	Grande Bretagne	Amérique du Nord	Total
Au 1^{er} janvier 2020	804,5	269,4	32,1	187,2	31,6	1 324,7
Acquisition ⁽¹⁾	-	(98,0)	-	-	-	(98,0)
Cession	-	-	-	-	-	-
Perte de valeur de la période ⁽²⁾	-	(5,5)	-	(85,3)	(16,9)	(107,8)
Écart de conversion et autres	-	0,2	0,2	(10,0)	(2,3)	(11,9)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	804,5	166,1	32,3	91,8	12,3	1 107,0
Dont valeur brute	804,5	173,6	32,5	177,1	48,1	1 235,9
Dont amortissement et perte de valeur cumulés	-	(7,6)	(0,2)	(85,3)	(35,8)	(128,9)

(1) La variation des acquisitions en Europe continentale concerne la constatation des écarts d'acquisition liés aux filiales de stationnement en Belgique, et à la finalisation de l'exercice d'allocation de l'écart d'acquisition.

(2) Les pertes de valeur sont liées aux effets de la crise sanitaire sur les activités de tourisme en Belgique, les activités interurbaines au Canada et les activités ferroviaires au UK.

Tests de perte de valeur

Les principales hypothèses retenues pour les tests de perte de valeur sont les suivantes :

à long terme proche de l'inflation long terme attendue par le Groupe, dans la limite de la durée contractuelle le cas échéant ou à l'infini dans le cas contraire. L'actualisation des flux est effectuée en utilisant des taux appropriés à la nature des activités (voir paragraphe ci-dessous).

FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux de trésorerie sont issus du grand plan stratégique établi sur une durée de 5 ans et validé par les organes de direction. Au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance

TAUX D'ACTUALISATION

Le taux d'actualisation utilisé est déterminé à partir du coût moyen du capital reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif testé.

Le coût moyen pondéré du capital a été déterminé par recoupement de deux méthodes : la méthode dite du « Capital Asset Pricing model » (CAPM) et le coût moyen pondéré du capital de sociétés cotées comparables. Compte tenu de ces paramètres, le coût de capital utilisé pour actualiser les flux futurs sont les suivants :

	WACC	
	31/12/2021	31/12/2020
GROUPE KEOLIS	5,76 %	5,76 %
Royaume-Uni	6,20 %	6,30 %
Suède	5,40 %	5,40 %
Canada	6,00 %	6,10 %
Danemark	5,40 %	5,40 %
Pays-Bas	5,40 %	5,40 %
Belgique	6,00 %	6,00 %
Australie	6,30 %	6,20 %
Norvège	5,40 %	5,40 %
États-Unis	6,00 %	5,90 %
Allemagne	N/A	5,40 %
France	5,90 %	5,90 %

Ces taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie non fiscalisés, conformément à IAS 36.

TAUX DE CROISSANCE LONG TERME

Les taux de croissance retenus pour les principales UGT ou groupe d'UGT sont les suivants :

	Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2021	31/12/2020
GROUPE KEOLIS	1,60 %	1,64 %
Royaume-Uni	1,60 %	2,00 %
Suède	1,60 %	1,60 %
Canada	1,60 %	1,60 %
Danemark	1,60 %	1,60 %
Pays-Bas	1,60 %	1,60 %
Belgique	1,60 %	1,60 %
Australie	1,60 %	1,60 %
Norvège	1,60 %	1,60 %
États-Unis	1,60 %	1,60 %
Allemagne	N/A	1,60 %
France	1,60 %	1,60 %

SENSIBILITÉ DES VALEURS RECOUVRABLES

Les tests de sensibilité des regroupements d'UGT ont été réalisés en faisant varier les taux de croissance à long terme ou le WACC (Weighted Average Cost of Capital).

Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini laisse une marge positive entre la valeur d'utilité et la valeur comptable pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie à l'exception de l'UGT « Royaume-Uni » et pour laquelle une perte de valeur a été constatée sur la période.

Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation laisse une marge positive entre la valeur d'utilité et la valeur comptable pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie à l'exception de l'UGT « Royaume-Uni » et pour laquelle une perte de valeur a été constatée sur la période pour un montant de 20 M€. Une augmentation du WACC de 0,5 point ainsi qu'une hausse du taux de croissance à l'infini de 0,5 point conduirait à un complément de dépréciation de l'ordre de 4 M€.

5.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Agréments, Brevets et Logiciels	Marques	Droits contractuels	Actifs de concession	Actifs sur contrats*	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2021	126,1	53,0	304,5	109,1	27,0	31,7	651,4
Acquisitions	24,0	-	-	-	3,3	15,2	42,5
Cessions et mises hors service	(6,4)	-	-	-	-	0,2	(6,2)
Amortissements et dépréciations nets	(33,3)	-	(24,1)	(23,6)	(3,0)	(6,7)	(90,7)
Variation de périmètre	(2,6)	-	-	-	(0,4)	0,4	(2,6)
Écarts de conversion et autres	5,4	-	0,5	5,8	(10,1)	6,0	7,6
AU 31 DÉCEMBRE 2021	113,3	53,0	280,8	91,3	16,7	46,9	602,0
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>251,4</i>	<i>66,1</i>	<i>690,1</i>	<i>171,4</i>	<i>37,9</i>	<i>112,9</i>	<i>1 329,7</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(138,1)</i>	<i>(13,1)</i>	<i>(409,2)</i>	<i>(80,1)</i>	<i>(21,2)</i>	<i>(66,0)</i>	<i>(727,7)</i>

(en millions d'euros)	Agréments, Brevets et Logiciels	Marques	Droits contractuels	Actifs de concession	Actifs sur contrats*	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2020	128,4	53,0	220,1	111,6	27,9	49,9	590,9
Acquisitions	24,6	-	-	-	0,2	20,2	45,1
Cessions et mises hors service	(5,4)	-	-	-	-	(0,6)	(6,0)
Amortissements et dépréciations nets	(36,6)	-	(48,5)	(20,1)	(3,6)	(20,8)	(129,6)
Variation de périmètre	(0,1)	-	133,2	-	-	4,2	137,3
Écarts de conversion et autres	15,2	-	(0,3)	17,6	2,5	(21,1)	13,8
AU 31 DÉCEMBRE 2020	126,1	53,0	304,5	109,1	27,0	31,7	651,4
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>254,0</i>	<i>69,0</i>	<i>685,0</i>	<i>177,3</i>	<i>49,0</i>	<i>100,2</i>	<i>1 334,4</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(127,8)</i>	<i>(16,0)</i>	<i>(380,5)</i>	<i>(68,2)</i>	<i>(22,0)</i>	<i>(68,5)</i>	<i>(683,1)</i>

* Cf. : note 2.4.7. pour la définition des actifs sur contrats.

5.3 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains & Aménagements	Constructions	Matériels et outillages	Matériel de transport	Immobilisations en cours	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2021	47,4	299,3	79,0	306,5	49,9	107,5	889,5
Acquisitions	4,3	15,6	15,0	88,4	25,5	16,5	165,4
Cessions et mises hors service	(0,1)	(2,5)	(1,1)	(20,1)	(0,3)	(40,7)	(64,7)
Amortissements nets	(2,8)	(33,0)	(20,2)	(81,3)	-	(21,7)	(159,0)
Variations de périmètre	(1,0)	(5,2)	(0,7)	(4,1)	-	(4,7)	(15,7)
Écart de conversion et autres mouvements	9,0	6,9	2,4	17,0	(37,4)	4,7	2,7
AU 31 DÉCEMBRE 2021	56,8	281,0	74,3	306,4	37,8	61,7	818,1
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>71,1</i>	<i>610,3</i>	<i>235,4</i>	<i>986,1</i>	<i>37,8</i>	<i>232,1</i>	<i>2 172,8</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(14,3)</i>	<i>(329,4)</i>	<i>(161,1)</i>	<i>(679,7)</i>	<i>-</i>	<i>(170,3)</i>	<i>(1 354,7)</i>

(en millions d'euros)	Terrains & Aménagements	Constructions	Matériels et outillages	Matériel de transport	Immobilisations en cours	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2020	42,9	305,6	78,7	371,2	33,6	121,6	953,7
Acquisitions	6,5	24,9	22,8	43,3	35,2	68,0	200,7
Cessions et mises hors service	(1,0)	(0,8)	(0,6)	(10,0)	(0,3)	(0,9)	(13,6)
Amortissements nets	(1,5)	(31,1)	(24,1)	(106,0)	-	(78,5)	(241,3)
Variations de périmètre	-	0,2	(0,2)	(0,7)	(0,1)	(0,3)	(1,1)
Écart de conversion et autres mouvements	0,4	0,4	2,5	8,6	(18,5)	(2,4)	(8,9)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	47,4	299,3	79,0	306,5	49,9	107,5	889,5
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>61,2</i>	<i>612,7</i>	<i>238,1</i>	<i>1 015,0</i>	<i>49,9</i>	<i>335,2</i>	<i>2 312,1</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(13,8)</i>	<i>(313,4)</i>	<i>(159,1)</i>	<i>(708,5)</i>	<i>-</i>	<i>(227,7)</i>	<i>(1 422,5)</i>

5.4 Droits d'utilisation

Actif

(en millions d'euros)	Terrains et bâtiments	Matériel de transport ferroviaire	Matériel de transport routier	Autres matériels	Total
Au 1^{er} janvier 2021	463,1	443,4	549,8	15,4	1 471,7
Nouveaux contrats	77,1	8,3	191,1	2,4	278,9
Cessions et mises hors service	-	(0,1)	(1,9)	-	(2,0)
Amortissements et dépréciations nets	(78,5)	(40,4)	(153,6)	(3,6)	(276,1)
Variation de périmètre*	(136,0)	(353,5)	(18,0)	(3,6)	(511,1)
Écarts de conversion et autres	23,0	(7,0)	17,1	0,5	33,6
AU 31 DÉCEMBRE 2021	348,8	50,6	584,6	11,1	995,0
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>533,2</i>	<i>64,5</i>	<i>1 086,9</i>	<i>17,4</i>	<i>1 702,0</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(184,5)</i>	<i>(13,9)</i>	<i>(502,3)</i>	<i>(6,3)</i>	<i>(706,9)</i>

* Concernent principalement l'impact de la cession de l'Allemagne pour 264 M€ et la sortie des contrats Wales & Borders pour 223 M€.

Passif

(en millions d'euros)	Dettes de location IFRS 16 > 1 an	Dettes de location IFRS 16 < 1 an	Total
Au 1^{er} janvier 2021	1 266,8	243,7	1 510,6
Nouvelles dettes	269,5	9,3	278,8
Remboursements des obligations locatives	(0,1)	(269,4)	(269,5)
Variation de périmètre*	(520,1)	(25,5)	(545,5)
Intérêts courus sur obligations locatives	-	(1,8)	(1,8)
Écarts de conversion et autres	(214,3)	249,9	35,6
AU 31 DÉCEMBRE 2021	801,9	206,4	1 008,2

* La ligne « variation de périmètre » concerne principalement l'impact de la cession de l'Allemagne pour 298 M€ et la sortie des contrats Wales & Borders pour 223 M€.

Actif

(en millions d'euros)

	Terrains et bâtiments	Matériel de transport ferroviaire	Matériel de transport routier	Autres matériels	Total
Au 1^{er} janvier 2020	514,5	495,1	536,2	16,0	1 561,9
Nouveaux contrats	27,1	10,2	192,0	4,5	233,9
Cessions et mises hors service	-	(0,3)	(0,3)	-	(0,6)
Amortissements et dépréciations nets	(88,8)	(66,5)	(156,0)	(5,2)	(316,6)
Variation de périmètre	(7,8)	-	(23,9)	-	(31,7)
Écarts de conversion et autres	18,1	5,0	1,7	0,1	24,9
AU 31 DÉCEMBRE 2020	463,1	443,4	549,8	15,4	1 471,7
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>620,6</i>	<i>593,5</i>	<i>1 004,1</i>	<i>22,1</i>	<i>2 240,4</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(157,6)</i>	<i>(150,1)</i>	<i>(454,3)</i>	<i>(6,7)</i>	<i>(768,7)</i>

Passif

(en millions d'euros)

	Dettes de location IFRS 16 > 1 an	Dettes de location IFRS 16 < 1 an	Total
Au 1^{er} janvier 2020	1 325,0	265,9	1 590,9
Nouvelles dettes	225,3	8,6	233,8
Remboursements des obligations locatives	-	(293,0)	(293,0)
Variation de périmètre	(36,0)	(8,8)	(44,8)
Écarts de conversion et autres	(247,5)	271,1	23,6
AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 266,8	243,7	1 510,6

5.5 Titres mis en équivalence

Le Groupe détient plusieurs participations dans des coentreprises et des entreprises associées, notamment en Grande-Bretagne, consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

La variation du poste au cours de l'exercice s'explique par les éléments ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeur d'équivalence à l'ouverture	76,6	72,4
Part du Groupe dans le résultat net	(11,2)	11,2
Dépréciation	-	-
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	(11,2)	11,2
Variations de juste valeur impactant les capitaux propres	-	3,9
Écarts de conversion	2,5	(2,4)
Distribution de dividendes	(5,2)	(7,6)
Variation de périmètre & autres	(0,4)	(0,8)
Valeur d'équivalence à la clôture	62,3	76,6

Les éléments financiers résumés sur les co-entreprises significatives sont présentés ci-après à 100 %.

(en millions d'euros)	31/12/2021						31/12/2020					
	Govia et ses filiales*	First/Keolis pennine	Trans-SAEMES	OnePark	Autres associées	Total entreprises	Govia et ses filiales	First/Keolis pennine	Trans-SAEMES	OnePark	Autres associées	Total entreprises
Actifs non courants	93,1	-	235,6	-	NA	NA	402,4	-	247,3	-	NA	NA
BFR net	(30,8)	-	(124,6)	-	NA	NA	(149,9)	-	(140,0)	-	NA	NA
Actifs courants	884,6	1,1	24,4	-	NA	NA	965,1	2,0	17,5	-	NA	NA
Total Actif	977,8	1,1	260,0	-	NA	NA	1 367,5	2,0	264,8	-	NA	NA
Capitaux propres	60,6	-	73,9	-	NA	NA	114,3	-	73,1	-	NA	NA
<i>dont résultat net</i>	(47,7)	0,6	0,7	-	NA	NA	37,3	4,4	(3,9)	(33,3)	NA	NA
Passifs courants	915,5	1,1	149,0	-	NA	NA	1 115,1	2,0	157,5	-	NA	NA
Passifs non courants	1,7	-	37,1	-	NA	NA	138,1	-	34,3	-	NA	NA
Total passif	977,8	1,1	260,0	-	NA	NA	1 367,5	2,0	264,8	-	NA	NA
Actif net	60,6	-	73,9	-	NA	NA	114,3	-	73,1	-	NA	NA
<i>Réconciliation des données financières avec la valeur des titres MEE :</i>												
Part du Groupe dans l'actif net	21,2	-	24,6	-	16,5	62,3	40,0	-	24,3	-	12,2	76,6
Valeur nette comptable des titres MEE	21,2	-	24,6	-	16,5	62,3	40,0	-	24,3	-	12,2	76,6

* La clôture des comptes annuels de « Govia et ses filiales » est au 30 juin 2021. Les données présentées correspondent aux comptes clos au 30 juin 2021.

Dans le cadre des activités de Govia en Angleterre, des contraintes contractuelles imposent aux sociétés opérationnelles de conserver un certain niveau de disponibilités afin de maintenir l'offre de service public en cas de défaillance de l'exploitant en respectant le « Liquidity Maintenance Ratio ». Le montant imposé correspond à un certain nombre de semaines de coûts directs relatifs à l'activité et ce jusqu'à la fin de la franchise. Cette contrainte conduit à qualifier l'essentiel de

la trésorerie détenue par Govia au niveau des sociétés opérationnelles comme des disponibilités ne pouvant pas être transférées au groupe Go Ahead, actionnaire majoritaire de Govia. Dans ce contexte, la position de trésorerie nette à la clôture est présentée en BFR net.

Cependant, l'actif net détenu par le Groupe Keolis en Angleterre chez Govia, soit 21,2 M€ au 31 décembre 2021, est intégralement disponible.

5.6 Actifs financiers courants et non courants

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Instrument de capitaux Propres évalués à la		Instruments de dette évalués		Dérivés actifs	Actifs financiers de concession	Total
	« Juste valeur » par Résultat	« Juste valeur » par « Autres éléments du Résultat » non recyclables	au coût amorti par résultat	à la « Juste Valeur » par Résultat			
Valeur brute	21,7	17,4	78,8	-	3,3	249,4	370,6
Dépréciation	-	-	(42,3)	-	-	(6,2)	(48,5)
Valeur nette	21,7	17,4	36,5	-	3,3	243,2	322,2
Dont à moins d'un an	-	-	3,6	-	3,3	-	6,9
Dont à plus d'un an	21,7	17,4	32,9	-	-	243,2	315,3

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Instrument de capitaux Propres évalués à la		Instruments de dette évalués		Dérivés actifs	Actifs financiers de concession	Total
	« Juste valeur » par Résultat	« Juste valeur » par « Autres éléments du Résultat » non recyclables	au coût amorti par résultat	à la « Juste Valeur » par Résultat			
Valeur brute	28,1	13,1	83,0	-	1,6	251,1	376,9
Dépréciation	-	-	(42,5)	-	-	(6,1)	(48,6)
Valeur nette	28,1	13,1	40,6	-	1,6	244,9	328,3
Dont à moins d'un an	-	-	10,9	-	1,6	-	12,5
Dont à plus d'un an	28,1	13,1	29,7	-	-	244,9	316,0

Au 31 décembre 2021, les instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par résultat sont principalement composés des titres Via Transportation, Navya et Blue Technologies Limited.

Les titres Navya ont été évalués sur la base du cours de bourse au 31 décembre 2021 (2,06 € par action vs 3,89 € au 31 décembre 2020).

5.7 Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Stocks bruts*	184,4	150,4
Dépréciations	(1,9)	(1,6)
STOCKS NETS	182,5	148,8

* L'augmentation des stocks est liée principalement au contrat de Dubaï pour 46,7 M€. Ils se composent principalement de stock de produits nécessaires aux opérations de grandes révisions sur le matériel roulant et des opérations de maintenance des infrastructures.

5.8 Créances d'exploitation et diverses

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Clients	581,1	555,9
Avances et acomptes versés sur commandes	21,5	28,0
Dépréciation des créances clients	(10,0)	(18,4)
Créances d'exploitation	592,6	565,5
Personnel et organismes sociaux	10,6	15,6
État et collectivités	252,9	199,0
Charges constatées d'avance	47,6	56,9
Autres*	287,0	244,8
Dépréciation des autres débiteurs	(0,9)	(1,1)
Créances diverses	597,2	515,2
TOTAL	1 189,8	1 080,7

* En 2021, les autres créances incluent 84 M€ représentant la garantie du Département du Transport Australien sur les droits à congés complémentaires, ces droits figurant au passif dans les dettes envers le personnel. Ces mêmes créances étaient de 78 M€ en 2020.

5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Analyse par nature

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Disponibilités	463,0	514,2
Placements à court terme	2,5	1,3
Total inscrit à l'actif	465,6	515,5
Dont le niveau de disponibilités liquides et d'équivalents de trésorerie à maintenir localement*	-	40,5
Concours bancaires et comptes courants passifs	(185,5)	(140,9)
TRÉSORERIE NETTE	280,1	374,6

* Au Royaume Uni, les relations contractuelles imposent aux sociétés opérationnelles de maintenir un certain niveau de disponibilités afin d'assurer l'offre de service public en cas de défaillance de l'exploitant en respectant le « Liquidity Maintenance Ratio » ou « Financial Ratio ». Le montant imposé correspond à un certain nombre de semaines de coûts directs relatifs à l'activité, ou un montant suffisant pour respecter le « Financial Ratio » et ce jusqu'à la fin de la franchise.

Les équivalents de trésorerie comprennent des placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur.

Le Groupe considère que ses Organismes de Placement Collectif en Valeur Mobilière classées par l'Autorité des Marchés Financiers dans la catégorie « monétaire euro » répondent aux critères lui permettant de les classer en équivalents de trésorerie.

Il n'y a pas eu de monétisation de créance au 31 décembre 2021.

5.10 Capitaux propres

Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2021, le capital social est de 237,9 M€, composé de 180 218 865 actions d'un euro et trente-deux centimes de valeur nominale, entièrement libérées.

La prime d'émission s'élève à 273,2 M€.

Le Groupe n'est pas soumis dans ses contrats d'endettement à des clauses de ratio d'endettement sur capitaux propres.

Actions propres

À la clôture, l'ensemble des titres d'autocontrôle de GROUPE KEOLIS S.A.S. s'élevant à 2,3 M€ est éliminé.

Réserves et résultat distribuable

Au 31 décembre 2021, la société GROUPE KEOLIS S.A.S. présente un résultat comptable 2021 de - 0,3 M€ et un report à nouveau positif de 59 M€ avant imputation du résultat 2021. Le bénéfice distribuable au 31 décembre 2021 s'élève donc à 59 M€.

Réserves attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle

Les principales réserves attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle proviennent des filiales suivantes : Keolis Downer, KDR Gold Coast Pty Ltd, KDR Victoria Pty Ltd, Australian Transit Enterprises Pty Ltd et Keolis Commuter Services LLC.

Réserves de conversion

Les principaux taux de change contre l'euro utilisés au cours des exercices 2021 et 2020 sont les suivants :

(pour 1 euro)	2021		2020	
	Taux Moyen	Taux clôture	Taux Moyen	Taux clôture
Livre Sterling	0,859604	0,840280	0,889704	0,899030
Dollar australien	1,574942	1,561500	1,654919	1,589600
Couronne danoise	7,437028	7,436400	7,454214	7,440900
Couronne suédoise	10,146463	10,250300	10,484753	10,034300
Couronne norvégienne	10,163331	9,988800	10,722785	10,470300
Dollar US	1,182740	1,132600	1,142196	1,227100
Dollar canadien	1,482569	1,439300	1,529993	1,563300
Roupie indienne	87,439160	84,229200	84,639155	89,660500

5.11 Emprunts et dettes financières

Analyse des dettes financières par nature

En 2021, trois lignes de financement ont été mises en place :

› au niveau de KSA :

- un emprunt, amortissable pour la moitié du nominal, à taux fixe de 30 M€, mis en place le 27 janvier 2021 pour une durée de 5 ans,

- un emprunt amortissable à taux variable de 20 M€, mis en place le 8 janvier 2021 pour une durée de 3 ans ;

- › au niveau de GKSAS : un crédit à terme à taux variable de 600 M€, mis en place et tiré à hauteur de 277 M€ le 21 décembre 2021 pour une durée de 5 ans.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2021		
	Montants dans l'état de la situation financière	Échéance	Taux
Dérivés	5,7	2022	-
Emprunts	54,5	2022	Taux fixes
Emprunts	106,5	2022	Taux variables
Sous-total à moins d'un an	166,7		
Participation des salariés	0,7	2023-2025	Taux fixes
Emprunts	101,8	2023-2033	Taux fixes
Emprunts	1 081,5	2023-2034	Taux variables
Sous-total à plus d'un an	1 184,0		
TOTAL (HORS PASSIFS FINANCIERS DE CONCESSION)	1 350,7		

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2020		
	Montants dans l'état de la situation financière	Échéance	Taux
Dérivés	11,1	2021	-
Emprunts	12,8	2021	Taux fixes
Emprunts	137,9	2021	Taux variables
Sous-total à moins d'un an	161,8		
Participation des salariés	0,7	2022-2024	Taux fixes
Emprunts	103,2	2022-2032	Taux fixes
Emprunts	1 185,9	2022-2033	Taux variables
Sous-total à plus d'un an	1 289,8		
TOTAL	1 451,5		

Au 31 décembre 2021, le montant tiré au titre du crédit syndiqué (le « Crédit Syndiqué ») mis en place le 12 juillet 2013 et modifié par avenant les 11 juin 2015, 29 février 2016, 27 juillet 2018, 17 juin 2019 et 6 juillet 2020 est de 470 M€. Le crédit court encore jusqu'en juillet 2025 et le solde non tiré s'élève à 430 M€.

Le 21 décembre 2021, un crédit à terme à taux variable de 600 M€ a été mis en place et tiré à hauteur de 277 M€ pour une durée de 5 ans. Cette ligne est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S. sous réserve du respect des ratios financiers.

Ce nouveau financement a permis de restructurer la dette du Groupe par le remboursement de 226 M€ de dette détenue par GKSAS de maturité moyenne octobre 2022 et une dette de 48 M€ portée par une filiale du Groupe de maturité initialement fixée à janvier 2024. Cette opération permet non seulement au Groupe d'augmenter ses réserves de liquidités de près de 300 M€, mais également de rallonger la durée de vie moyenne de sa dette d'un an et demi.

Analyse des dettes financières par échéance

(en millions d'euros)	2022	2023	2024	2025	2026	2027 à 2032	> 2032	Total
Obligations locatives	206,3	184,5	131,0	102,5	85,8	202,5	95,6	1 008,2
Dettes financières hors passifs financiers de concession	166,7	188,1	42,5	551,4	302,6	98,5	0,7	1 350,7

Les ratios financiers à respecter

Dans la documentation du contrat de Crédit Syndiqué et du crédit à terme, un ratio financier est à respecter sur une base semestrielle, le « Leverage ratio ». Au 31 décembre 2021, ce ratio est respecté.

Le Leverage ratio correspond au rapport entre l'endettement net retraité et l'EBITDA récurrent retraité.

Les agrégats financiers utilisés pour le calcul du ratio financier répondent précisément aux définitions contenues dans les documentations du Crédit Syndiqué et du nouveau crédit à terme.

Les contrats du Groupe et ceux de ses filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si le Groupe, ou sous certaines

conditions ses filiales les plus significatives, ne respectent pas leurs engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une part significative de la dette du Groupe.

Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces clauses ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

Le Groupe a un suivi des ratios financiers sur les financements du Groupe et de ses filiales, de manière à anticiper toute éventuelle évolution défavorable de ces ratios.

TABLEAU DE VARIATION DES DETTES FINANCIÈRES ET DES OBLIGATIONS LOCATIVES

(en millions d'euros)	31/12/2020	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	Impact de Change	Autres	31/12/2021
Obligations locatives	243,7	39,7	(300,7)	(26,4)	1,7	248,3	206,3
Dérivés	11,1	-	-	-	0,1	(5,5)	5,7
Passifs financiers de concession	1,3	0,6	(2,1)	-	-	2,4	2,1
Emprunts	150,7	87,6	(138,1)	-	0,9	59,9	161,0
Sous-total à moins d'un an	406,8	127,9	(440,9)	(26,4)	2,7	305,0	375,1
Obligations locatives	1 266,8	269,5	(0,1)	(520,1)	14,2	(228,5)	801,9
Participation des salariés	0,7	-	-	-	-	-	0,7
Dérivés	-	-	-	-	-	-	-
Passifs financiers de concession	141,5	8,8	(10,6)	-	1,0	(7,9)	132,8
Emprunts	1 289,1	563,0	(622,2)	(0,4)	13,2	(59,4)	1 183,3
Sous-total à plus d'un an	2 698,1	841,4	(632,9)	(520,5)	28,3	(295,8)	2 118,7
TOTAL	3 104,9	969,3	(1 073,8)	(546,8)	31,0	9,2	2 493,8

5.12 Actifs et passifs par catégorie

Le tableau suivant indique la valeur comptable au bilan des actifs et passifs financiers par catégorie comptable définie selon la norme IFRS 9, ainsi que leur juste valeur :

31/12/2021	Instruments financiers										
	Valeur nette comptable au bilan de la classe			À la juste valeur par capitaux propres				Juste valeur			Endettement financier net
Rubrique au bilan et classes d'instruments (en millions d'euros)	Non courant	Courant		À la juste valeur par capitaux propres	Prêts, créances, dettes au coût amorti	À la juste valeur par résultat	Qualifiés de couverture	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Instruments de dettes	32,9	3,6	36,5	-	36,5	-	-	-	36,5	-	36,5
Actifs financiers de concession	243,2	-	243,2	-	243,2	-	-	-	243,2	-	-
Sous-total prêts et créances	276,1	3,6	279,7	-	279,7	-	-	-	279,7	-	36,5
Instruments de capitaux propres	39,0	-	39,0	17,4	-	21,6	-	8,0	-	31,0	-
Juste valeur positive des dérivés de couverture	-	2,6	2,6	-	-	-	2,6	-	2,6	-	2,6
Juste valeur positive des dérivés de transaction	-	0,7	0,7	-	-	0,7	-	-	0,7	-	0,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	465,6	465,6	-	-	465,6	-	-	465,6	-	465,6
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS	315,3	472,4	787,5	17,4	279,7	487,8	2,6	8,0	748,6	30,9	505,3
Emprunts obligataires	2,5	-	2,5	-	-	2,5	-	-	2,5	-	2,5
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 180,7	161,0	1 341,8	-	1 341,8	-	-	-	1 341,8	-	1 341,8
Sous-total emprunts	1 183,3	161,0	1 344,3	-	1 341,8	2,5	-	-	1 344,3	-	1 344,3
dont :											
• évalués au coût amorti	1 178,6	163,1	1 341,8	-	1 341,8	-	-	-	1 341,8	-	1 341,8
• évalués selon l'option « juste valeur »	2,5	-	2,5	-	-	2,5	-	-	2,5	-	2,5
Juste valeur négative des dérivés de couverture	-	2,7	2,7	-	-	-	2,7	-	2,7	-	2,7
Juste valeur négative des dérivés de transaction	-	3,0	3,0	-	-	3,0	-	-	3,0	-	3,0
Emprunts et dettes financières	1 183,3	166,7	1 350,0	-	1 341,8	5,5	2,7	-	1 350,0	-	1 350,0
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	-	185,4	185,4	-	185,4	-	-	-	185,4	-	185,4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS	1 183,3	352,1	1 535,4	-	1 527,2	5,5	2,7	-	1 535,4	-	1 535,4
Endettement financier net du groupe	1 150,4	(120,3)	1 030,1	-	1 490,7	(460,7)	0,1	-	1 030,1	-	1 030,1

31/12/2020			Valeur nette comptable au bilan de la classe	Instruments financiers			Juste valeur			Endettement financier net	
	Non courant	Courant		À la juste valeur par capitaux propres	Prêts, créances, dettes au coût amorti	À la juste valeur par résultat	Qualifiés de couverture	Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3
Rubrique au bilan et classes d'instruments (en millions d'euros)											
Instruments de dettes	29,7	10,9	40,5	-	40,5	0,1	-		40,5	-	40,5
Actifs financiers de concession	244,9	-	244,9	-	244,9	-	-	-	244,9	-	-
Sous-total prêts et créances	274,6	10,9	285,5	-	285,4	0,1	-	-	285,5	-	40,5
Instruments de capitaux propres	41,2	-	41,2	13,1	-	28,0	-	15,1	0,9	25,2	-
Juste valeur positive des dérivés de couverture	-	0,1	0,1	-	-	-	0,1	-	0,1	-	0,1
Juste valeur positive des dérivés de transaction	-	1,5	1,5	-	-	1,5	-	-	1,5	-	1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	515,5	515,5	-	-	515,5	-	-	515,5	-	515,5
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS	316,0	528,0	843,8	13,1	285,4	545,1	0,1	15,1	803,4	25,2	557,6
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 286,6	150,7	1 437,2	-	1 437,2	-	-	-	1 437,2	-	1 437,2
Sous-total emprunts	1 289,1	150,7	1 439,7	-	1 437,2	2,5	-	-	1 439,7	-	1 439,7
dont :											
• évalués au coût amorti	1 286,6	150,7	1 437,2	-	1 437,2	-	-	-	1 437,2	-	1 437,2
• évalués selon l'option « juste valeur »	2,5	-	2,5	-	-	2,5	-	-	2,5	-	2,5
Juste valeur négative des dérivés de couverture	-	10,8	10,8	-	-	-	10,8	-	10,8	-	10,8
Juste valeur négative des dérivés de transaction	-	0,3	0,3	-	-	0,3	-	-	0,3	-	0,3
Emprunts et dettes financières	1 289,1	161,8	1 450,8	-	1 437,2	2,8	10,8	-	1 450,8	-	1 450,8
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	-	140,9	140,9	-	140,9	-	-	-	140,9	-	140,9
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS	1 289,1	302,7	1 591,8	-	1 578,1	2,8	10,8	-	1 591,8	-	1 591,8
Endettement financier net du groupe	1 259,4	(225,3)	1 034,1	-	1 537,6	(514,2)	10,7	-	1 034,2	-	1 034,1

5.13 Gestion des risques et instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les expositions aux risques de marchés financiers résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement :

- › risque de taux d'intérêt ;
- › risque de change ;
- › risque de matières premières.

Le Groupe détient au 31 décembre 2021 des instruments financiers dérivés :

- › éligibles à la comptabilité de couverture et comptabilisés en couverture de flux de trésorerie (CFH) ; ou
- › non éligibles à la comptabilité de couverture et comptabilisés en transaction.

Les justes valeurs sont calculées en utilisant les méthodes standards de valorisation et sur la base des conditions de marché « mid-market » communément utilisées sur les marchés. Les données de marché utilisées sont de niveau 2 au sens de la norme IFRS 13.

Les impacts sur la performance et la situation financière des instruments financiers dérivés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Sous-Jacent	Comptabilité de couverture	Juste valeur au 31/12/2020 (hors primes)	Variation des capitaux propres (réserves recyclables)		Résultat financier latent	Résultat financier réalisé	Juste valeur au 31/12/2021 (hors prime)	Primes restant à amortir au 31/12/2021
			Variation	Recyclage	Variation	Variation		
Taux	Flux de trésorerie	(10,7)	3,8	6,3	0,2		(0,4)	(1,5)
Taux	Trading	(0,2)	-	-	(2,4)		(2,6)	-
Total taux		(10,9)	3,8	6,3	(2,1)		(2,9)	(1,5)
Change	Flux de trésorerie	-	0,3	-	-		0,3	-
Change	Trading	1,4	-	-	(1,2)		0,3	-
Total Change		1,4	0,3	-	(1,2)		0,5	-
Matières premières	Flux de trésorerie	(1,9)	11,6	(5,1)	0,1		4,6	-
Matières premières	Trading	(7,4)	-	-	7,3		(0,1)	-
Total Matières premières		(9,4)	11,6	(5,1)	7,4		4,5	-
TOTAL		(18,9)	15,7	1,2	4,1		2,1	(1,5)

Les instruments financiers dérivés de taux et de change sont inscrits dans l'état de la situation financière pour leur juste valeur pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Instruments dérivés actifs	-	-	-	-	-	-
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	2,6	2,6	-	0,1	0,1
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	0,7	0,7	-	1,5	1,5
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS ACTIFS	-	3,3	3,3	-	1,6	1,6
Instruments dérivés passifs	-	-	-	-	-	-
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	2,7	2,7	-	10,8	10,8
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	3,0	3,0	-	0,3	0,3
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	-	5,7	5,7	-	11,1	11,1

Le tableau suivant présente, par type de risque, le lien économique entre les instruments dérivés et les éléments couverts :

2021	JV des dérivés	Variation JV des dérivés	Variation JV de l'élément couvert	Inefficacité de la couverture
GKSAS	-	-	-	-
CFH	-	-	-	-
Taux	(0,4)	10,4	(10,3)	0,1
Change	0,3	0,3	(0,3)	-
MP	4,6	6,5	(6,5)	-
Trading	-	-	-	-
Taux	(2,6)	(2,4)	-	-
Change	0,3	(1,2)	-	-
MP	(0,1)	7,3	-	-

2020	JV des dérivés	Variation JV des dérivés	Variation JV de l'élément couvert	Inefficacité de la couverture
GKSAS	-	-	-	-
CFH	-	-	-	-
Taux	(10,7)	(1,6)	1,5	(0,1)
Change	-	-	-	-
MP	(1,9)	(1,4)	1,4	-
Trading	-	-	-	-
Taux	(0,2)	0,3	-	-
Change	1,4	0,9	-	-
MP	(7,4)	(7,4)	-	-

Les impacts sur les capitaux propres recyclables (autres éléments du résultat global) se détaillent comme suit :

	Capitaux Propres recyclables
Ouverture au 01/01/2020	(15,6)
Recyclé en Résultat	23,5
Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie	(22,3)
Couverture de risque de taux	(4,6)
Couverture de risque de change	-
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	-
Couverture de risque de prix	(17,7)
Variation du coût de couverture	(0,1)
Couverture de risque de taux	(0,1)
Couverture de risque de change	-
Couverture de risque de prix	-
Écart de change	(0,1)
Clôture au 31/12/2020	(14,5)
Ouverture au 01/01/2021	(14,5)
Recyclé en Résultat	1,2
Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie	15,7
Couverture de risque de taux	3,8
Couverture de risque de change	0,3
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	-
Couverture de risque de prix	11,6
Variation du coût de couverture	-
Couverture de risque de taux	-
Couverture de risque de change	-
Couverture de risque de prix	-
Écart de change	(0,1)
Clôture au 31/12/2021	2,3

Rupture des relations de couverture

Une relation de couverture est rompue dès lors que les conditions d'efficacité ne sont plus remplies au sens de la norme IFRS 9, ou lorsque l'instrument dérivé concerné arrive à échéance, est résilié, ou vendu, ou

lorsque l'élément couvert est résilié ou vendu. Par ailleurs, le Groupe peut à tout moment

décider de mettre un terme à une relation de couverture. Dans ces cas, la relation de couverture n'est plus applicable.

	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture maintenues	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture arrêtées	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert a influé sur le résultat	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert ne se réalise plus
2021				
GKSAS	-	-	-	-
CFH	-	-	-	-
Taux	(2,2)	-	3,7	2,6
Change	0,3	-	-	-
MP	4,4	-	(5,1)	-

2020	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture maintenues	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture arrêtées	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert a influé sur le résultat	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert ne se réalise plus
GKSAS	-	-	-	-
CFH	-	-	-	-
Taux	(12,2)	-	3,5	1,5
Change	-	-	-	2,3
MP	(2,1)	-	11,1	12,2

Les instruments de couverture de taux déqualifiés font notamment suite au remboursement de certaines lignes de financement auxquelles des instruments dérivés étaient associés.

Gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient de son endettement financier. Le Groupe couvre le risque de hausse de taux en utilisant des instruments financiers dérivés. La dette exposée au 31 décembre 2021 est couverte à hauteur de 72 % sur un plan économique.

Les instruments financiers dérivés éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Le contexte de taux négatifs a créé une asymétrie entre la dette floorée et certains instruments dérivés de couverture. Cette asymétrie, source d'inefficacité au sens de la norme IFRS 9, a conduit à un reclassement en transaction des instruments concernés.

La dette nette du Groupe se présente de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts et dettes financières retraités des passifs financiers de concession*	1 350,7	1 451,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(280,1)	(374,6)
Intérêts courus non échus à recevoir	(1,3)	(1,7)
Prêts et créances	(30,8)	(28,5)
Dépôts et cautionnements	(4,3)	(10,4)
Dérivés actifs	(3,3)	(1,6)
Participation des salariés	(0,7)	(0,7)
Endettement financier net	1 030,1	1 034,1

* Y compris participation des salariés.

L'endettement financier net est un indicateur interne à Keolis. Il exclut les obligations locatives générées par l'application de la norme IFRS 16 (y compris les dettes de location financement qui ont été intégralement reclassées en obligations locatives en application de la norme IFRS 16) et

les engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle. Il exclut également les passifs financiers de concession.

Le Groupe est soumis à la variabilité des taux d'intérêt sur la partie de son endettement financier net à taux variable.

La ventilation par taux des emprunts et dettes financières, avant et après prise en compte des instruments dérivés (de couverture et de transaction), se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Structure initiale de la dette		Structure après couverture	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Taux fixe	157,0	116,7	765,3	682,2
Taux variable	1 193,7	1 334,8	585,4	769,3
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES	1 350,7	1 451,5	1 350,7	1 451,5

Analyse de la sensibilité

Au 31 décembre 2021, sur la base d'un endettement net constant, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture impacterait le coût annuel de l'endettement financier de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	+ 50 bp Résultat	+ 50 bp Réserves recyclables	- 50 bp Résultat	- 50 bp Réserves recyclables
Instruments financiers à taux variable (après prise en compte des couvertures de JV)	(25,2)	-	11,1	-
Dettes en juste valeur sur option	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	1,6	-	(1,7)	-
Dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	-	4,2	-	(3,3)
ANALYSE DE LA SENSIBILITÉ	(23,6)	4,2	9,4	(3,3)

Sur la base de la structure de la dette au 31 décembre 2021, une variation de la courbe de taux d'intérêt de +/- 50 points de base sur la durée résiduelle moyenne de la dette (environ 3 ans) impacterait le coût de l'endettement financier de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	+ 50 bp Résultat	+ 50 bp Réserves recyclables	- 50 bp Résultat	- 50 bp Réserves recyclables
Instruments financiers à taux variable (après prise en compte des couvertures de JV)	(1,6)	-	(0,1)	-
Dettes en juste valeur sur option	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	0,3	-	(0,3)	-
Dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	-	1,0	-	(0,8)
ANALYSE DE LA SENSIBILITÉ	(1,2)	1,0	(0,4)	(0,8)

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur pour les montants suivants :

	Juste valeur au bilan 31/12/2021					Juste valeur au bilan 31/12/2020				
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	TOTAL
<i>(en millions d'euros)</i>										
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap payeurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options de taux	2,4	-	-	-	2,4	0,1	-	-	-	0,1
Instruments dérivés actifs	2,4	-	-	-	2,4	0,1	-	-	-	0,1
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap payeurs de taux fixe	2,7	-	2,6	-	5,3	10,7	-	0,2	-	10,9
Options de taux	-	-	-	-	-	0,1	-	-	-	0,1
Instruments dérivés passifs	2,8	-	2,6	-	5,3	10,8	-	0,2	-	11,0
POSITION NETTE TAUX	(0,4)	-	(2,6)	-	(2,9)	(10,7)	-	(0,2)	-	(10,9)

Les montants nominaux des instruments financiers dérivés sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2021		31/12/2020	
	Dette nette long terme	Dette nette court terme	Dette nette long terme	Dette nette court terme
<i>(en millions d'euros)</i>				
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-
Swaps payeurs de taux fixe	217,9	-	225,9	39,4
Swaps d'index	-	-	-	-
Options de taux	390,4	-	162,6	140,0

Au 31 décembre 2021, les échéances des instruments financiers dérivés de couverture des risques de taux portent sur les années 2022 à 2029. Pour les couvertures synthétiques composées de plusieurs instruments, nous ne considérons que le nominal couvert.

Gestion du risque de change

Le Groupe met en place des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères et enregistrés en comptes courants. Afin de couvrir le risque de change qui en résulte, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés qui lui permettent de figer les cours de change des prêts ou emprunts intra-groupe, à hauteur de 100 % des montants nominaux exposés sur un plan économique.

Le Groupe réalise également des investissements dans des entités étrangères. Afin de gérer le risque de change induit par ces investissements, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour des montants limités, l'objectif de gestion étant dans ce cas de préserver le cours de change de référence défini pour l'année.

Enfin, le Groupe effectue des achats d'actifs libellés en devises étrangères. Afin de couvrir les potentielles évolutions des cours de change entre la signature du contrat d'achat des actifs et leur livraison effective, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés lui permettant de figer ou limiter le risque d'évolution des cours.

Une partie des instruments financiers dérivés détenus par le Groupe est éligible à la comptabilité de couverture d'investissement net au sens de la norme IFRS 9, une autre partie est éligible à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9, et une dernière partie est comptabilisée en transaction. Au 31 décembre 2021, il n'y a pas d'instrument financier de couverture d'investissement net.

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière pour leur juste valeur pour les montants suivants :

	Juste valeur au bilan 31/12/2021					Juste valeur au bilan 31/12/2020				
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	TOTAL
<i>(en millions d'euros)</i>										
Swaps de devises	-	-	0,7	-	0,7	-	-	1,5	-	1,5
Achat à terme de devises	0,1	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-
Options sur devises	0,1	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-
Instruments dérivés actifs	0,2	-	0,7	-	0,9	-	-	1,5	-	1,5
Swaps de devises	-	-	0,4	-	0,4	-	-	0,1	-	0,1
Achat à terme de devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options sur devises	(0,1)	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs	(0,1)	-	0,4	-	0,3	-	-	0,1	-	0,1
POSITION NETTE S/DEVICES	0,3	-	0,3	-	0,5	-	-	1,4	-	1,4

Les instruments financiers dérivés couvrent notamment les opérations en devises suivantes : AED, CAD, DKK, GBP, NOK, SEK, USD.

Au 31 décembre 2021, l'ensemble des échéances des instruments financiers dérivés de change porte sur l'année 2022.

Gestion du risque de variation du prix des matières premières

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe est exposé à un risque de fluctuation de prix de certaines matières premières, en particulier de gazole. Le Groupe couvre ce risque en utilisant des instruments financiers dérivés. Sur un plan économique, Keolis a couvert 69 % des volumes budgétés de gazole exposés en 2021.

Les instruments financiers dérivés de matières premières éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur pour les montants suivants :

	Juste valeur au bilan 31/12/2021				Juste valeur au bilan 31/12/2020			
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL
<i>(en millions d'euros)</i>								
Swaps s/produits pétroliers	3,9	-	-	3,9	0,6	-	-	0,6
Swaptions s/produits pétroliers	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats à terme d'électricité	-	-	-	-	-	-	-	-
Tunnels - actif	1,1	-	-	1,1	-	-	-	-
Instruments dérivés sur matières premières actifs	5,0	-	-	5,0	0,6	-	-	0,6
Swaps s/produits pétroliers	0,1	-	0,1	0,2	2,6	-	7,4	10,0
Tunnels - passif	0,3	-	-	0,3	-	-	-	-
Achats à terme d'électricité	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés sur matières premières passifs	0,4	-	0,1	0,5	2,6	-	7,4	10,0
POSITION NETTE SUR MATIÈRE	4,6	-	(0,1)	4,5	(1,9)	-	(7,4)	(9,4)

Au 31 décembre 2021, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières représentent un volume de 53155 tonnes (contre 104 331 tonnes au 31 décembre 2020).

Cette diminution significative est due aux dérivés de l'entité Keolis Amey Operations, qui ont été débouclés dans le cadre de la mise en place du nouveau modèle de partenariat avec Transport for Wales le 7 février 2021.

Risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie pour le Groupe sont essentiellement :

- › les placements de liquidités ;
- › les instruments financiers dérivés ;
- › les créances clients.

En 2013, le Groupe a défini et mis en place une procédure de risque de contrepartie vis-à-vis des contreparties bancaires de ses placements et instruments financiers dérivés. Cette procédure s'articule autour des principes ci-dessous :

- › définition de trois catégories au sein desquelles sont réparties les contreparties bancaires du Groupe :
 - Banques Autorisées ;
 - Banques sous surveillance ;
 - Banques Non Autorisées.

Ces catégories sont définies en fonction de facteurs propres aux banques (rating) ou à GROUPE KEOLIS S.A.S. (financement du Groupe) ;

- › les placements de liquidités, les instruments financiers dérivés, ne sont traités qu'avec des contreparties appartenant à la catégorie « Banques Autorisées » ;
- › le portefeuille de placements de liquidités respecte des limites de pondération ;

- › la « juste valeur à risque » (juste valeur en faveur du Groupe) du portefeuille d'instruments financiers dérivés fait l'objet d'un suivi régulier, de manière à répartir le risque sur les différentes contreparties ;
- › les banques et les catégories font l'objet d'un suivi régulier.

Si une banque, contrepartie du Groupe, sort de la catégorie « Banques autorisées », le portefeuille d'instruments financiers dérivés fait l'objet d'une restructuration de manière à respecter de nouveau le critère de catégorie.

Au 31 décembre 2021 :

- › tous les placements réalisés et tous les instruments financiers dérivés détenus par le Groupe ont été conclus avec des contreparties bancaires de la catégorie « Banques Autorisées » ;
- › l'analyse des justes valeurs à risque montre qu'aucun risque de contrepartie significatif n'est à signaler.

Enfin, les calculs d'ajustement de juste valeur au crédit/au débit en fonction du risque de contrepartie, requis par la norme IFRS 13, montrent que l'impact du risque de contrepartie sur la valorisation des portefeuilles d'instruments financiers dérivés du Groupe est négligeable.

Risque de liquidité

Au 31 décembre 2021, la ligne de crédit syndiquée disponible de 900 M€ est tirée à hauteur de 470 M€. Le solde non tiré s'élève à 430 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S. et de Keolis SA.

Le montant tiré au titre du nouveau crédit à terme mis en place le 21 décembre 2021 est de 277 M€ et le solde non tiré s'élève à 323 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S.

Le tableau suivant présente le profil de remboursement de la ligne de crédit syndiquée et des lignes de financement d'acquisitions, ainsi que le profil de la charge d'intérêts prévisionnelle correspondante après prise en compte des instruments financiers dérivés de couverture de taux.

AU 31 DÉCEMBRE 2021

(en millions d'euros)	<=1an	2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans
Dettes financières	17,4	157,9	826,1	2,5
Charge de la dette	(0,9)	(0,7)	(0,9)	-
dont couvertures de taux	(0,3)	(0,2)	(0,2)	-

La charge d'intérêts prévisionnelle de la dette est calculée sur la dette brute, sur la base des taux d'intérêt en date du 31 décembre 2021, auxquels s'ajoute la marge de crédit du Groupe.

Le Groupe s'assure de sa capacité à faire face à ses engagements financiers. Pour ce faire, le Groupe établit chaque année un tableau prévisionnel des flux de trésorerie pluriannuels visant à déterminer les besoins de financement et leur saisonnalité. Sur cette base, le groupe clôture ses comptes 2021 sans risque identifié sur la trésorerie 2022.

5.14 Provisions

ANALYSE PAR NATURE

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	À plus d'un an	À moins d'un an	Total	À plus d'un an	À moins d'un an	Total
Retraites	57,3	11,9	69,2	68,1	10,7	78,8
Autres avantages accordés aux salariés	27,0	2,2	29,2	27,7	1,7	29,4
Risques sociaux et fiscaux	22,6	36,3	58,9	40,9	41,9	82,8
Pertes sur contrats	15,4	0,9	16,4	115,5	18,7	134,2
Gros entretiens et remise en état	7,1	5,1	12,2	9,4	5,3	14,7
Autres	11,7	7,1	18,7	9,5	12,8	22,4
TOTAL	141,1	63,5	204,6	271,0	91,2	362,2

VARIATIONS DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	01/01/2021	Dotation	Reprises	Variation de périmètre	Autres mouvements*	31/12/2021
Retraites	78,8	9,2	(8,1)	-	(10,6)	69,2
Autres avantages accordés aux salariés	29,4	0,9	(1,1)	-	-	29,2
Risques sociaux et fiscaux	82,8	26,1	(48,5)	-	(1,5)	58,9
Pertes sur contrats	134,2	4,4	(42,0)	(83,5)	3,3	16,4
Gros entretiens et remise en état	14,7	1,0	(0,4)	-	(3,1)	12,2
Autres	22,4	15,3	(15,3)	(1,1)	(2,5)	18,7
TOTAL	362,2	56,8	(115,3)	(84,6)	(14,5)	204,6

* L'impact des autres mouvements sur les retraites pour - 10 M€ correspond à l'application du changement de méthode comptable de l'IFRIC cf. 2.2.1.

Au 31 décembre 2021, les reprises de provisions de 115,3 M€ se répartissent en reprises utilisées pour un montant de 84,7 M€. Les reprises de provisions sans utilisation s'élèvent à 30,6 M€ dont 6,7 M€ lié à la reprise de provision pour pertes sur contrats de l'Allemagne et 5,8 M€ de reprise de provision suite à la sortie du contrat Wales & Borders.

Retraites et avantages assimilés

Le montant des obligations comptabilisées dans l'état de la situation financière s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Obligations inscrites au passif de l'état de la situation financière :		
Retraites et avantages postérieurs à la retraite	69,2	78,8
Autres avantages accordés aux salariés	29,2	29,4
TOTAL	98,4	108,2
Dont :		
• Non Courant	84,3	95,7
• Courant	14,1	12,5

Retraites et avantages postérieurs à la retraite

HYPOTHÈSES ACTUARIELLES

Les principales hypothèses économiques retenues pour l'évaluation des obligations relevant de régimes à prestations définies sont les suivantes :

(en pourcentage)	31/12/2021	31/12/2020
	France	France
Taux d'actualisation	0,56	0,21
Taux d'augmentation des salaires (fourchette de table par catégorie pour France)	4,06	4,13
Taux de rendement implicite des actifs	0,56	0,21

Les actifs des régimes sont composés comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
	France	France
Actions	-	-
Obligations	0,2	0,2
Immobilier	-	-
Autres (notamment équivalents de trésorerie)	-	-

La sensibilité aux taux d'actualisation est la suivante, par rapport aux hypothèses retenues :

(en millions d'euros)	Engagement net 31/12/2021	Coût des services 2022	Coût financier 2022
Taux d'actualisation affecté de - 0,25 %	71,0	6,4	0,2
Taux d'actualisation (hypothèse de base)	69,2	6,2	0,4
Taux d'actualisation affecté de + 0,25 %	68,0	6,0	0,5

Obligations inscrites dans l'état de la situation financière

Les obligations comptabilisées dans l'état de la situation financière s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeur actualisée des obligations non financées	68,0	77,2
Valeur actualisée des obligations financées	1,5	1,9
VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS TOTALES	69,5	79,1
Juste valeur des actifs des régimes	(0,3)	(0,3)
VALEUR ACTUELLE NETTE DES OBLIGATIONS COMPTABILISÉES	69,2	78,8

Analyse de la variation des obligations et des actifs de couverture

La valeur actualisée des obligations s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	79,2	85,0
Coût des services rendus	6,6	6,8
Coût financier (y compris Franchise Adjustment)	0,1	0,4
Prestations payées	(8,0)	(7,7)
Contributions des salariés	-	-
Modifications de régimes	2,2	-
Écarts actuariels	(1,8)	(2,0)
Écarts de conversion et changement de méthodes*	(9,6)	0,3
Effet des variations de périmètre	0,5	(1,1)
Effet des réductions et liquidations	0,2	(2,5)
VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	69,4	79,2

* La ligne « Écarts de conversion et changement de méthodes » comprend - 10 M€ lié au changement de méthode comptable de l'IFRIC. Cf. 2.2.1.

La juste valeur des actifs s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À L'OUVERTURE	0,4	0,6
Rendement implicite des actifs	-	-
Écarts actuariels sur le rendement des fonds	(0,1)	-
Contributions de l'employeur	-	-
Contributions des salariés	-	-
Prestations payées	-	-
Écarts de conversion	-	-
Effet des variations de périmètre	-	-
Effet des réductions et liquidations	-	(0,2)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA CLÔTURE	0,3	0,4

Les écarts actuariels relatifs aux changements d'hypothèses et aux gains et pertes d'expérience sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Impact des changements d'hypothèses	(2,0)	(0,9)
Pertes et (gains) d'expérience	(2,6)	(1,0)
Modification d'horizon	2,8	-
Écarts actuariels de l'exercice	(1,8)	(2,0)

La répartition des obligations et des actifs par zone géographique s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	
	France	Total
Valeur actualisée de l'obligation	69,5	69,5
Juste valeur des actifs du régime	(0,3)	(0,3)
VALEUR ACTUELLE NETTE DE L'OBLIGATION	69,2	69,2

Charge de l'exercice

Le montant de la charge comptabilisée en résultat se compose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Coût des services rendus	6,6	6,8
Coût financier	0,1	0,4
Rendement implicite des actifs	-	-
Modifications de régime	2,2	-
Effet des réductions et liquidations	0,2	(2,3)
CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT	9,1	4,9

Le coût des services rendus est comptabilisé en charges de personnel.

Le coût financier et le rendement attendu des actifs du régime ont été comptabilisés respectivement en charges financières et produits financiers.

Variation de l'obligation nette inscrite au passif de l'état de la situation financière

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
PROVISION À L'OUVERTURE	78,8	84,4
Variation de périmètre	0,5	(0,9)
Charge de l'exercice	9,1	4,9
Utilisations (Prestations/Cotisations payées)	(8,0)	(7,6)
Dotations/(Reprise) sur capitaux propres	(1,8)	(2,0)
Écarts de conversion et autres variations*	(9,4)	-
PROVISION À LA CLÔTURE	69,2	78,8

* La ligne « autres variations » comprend - 10 M€ lié au changement de méthode comptable de l'IFRIC. Cf. 2.2.1.

La variation du cumul des dotations/(reprises) sur capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
CUMUL DES DOTATIONS/(REPRISES) À L'OUVERTURE	(28,9)	(26,6)
Écarts actuariels de l'exercice	(1,8)	(2,0)
Franchise Adjustment y compris écart de conversion	0,2	-
CUMUL DES DOTATIONS/(REPRISES) À LA CLÔTURE	(30,5)	(28,6)

Les variations pour l'année en cours et pour les 3 périodes précédentes :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actualisée de l'obligation de prestations définies	69,4	79,2	85,0	153,8
Juste valeur des actifs du régime	(0,3)	(0,4)	(0,6)	(6,2)
Franchise Adjustment et Plafonnement Actif (Canada)	-	-	-	-
Excédent (ou déficit) du régime	69,1	78,8	84,4	147,6
Ajustements liés à l'expérience	(2,6)	(1,0)	(5,3)	2,1
Modification d'horizon	2,8	-	(78,6)	N/A

Autres avantages accordés au personnel

DESCRIPTION DES ENGAGEMENTS ET HYPOTHÈSES ACTUARIELLES

Les autres avantages accordés au personnel sont composés des médailles du travail des salariés employés en France et des frais médicaux des

employés partis en préretraite aux États-Unis. Ces régimes ne sont pas financés par des actifs externes (contrats d'assurance). Les obligations résultant de régimes à prestations définies ont été évaluées selon des méthodes, des hypothèses identiques à celles retenues pour des régimes de retraite.

Les écarts actuariels relatifs aux changements d'hypothèses et aux gains et pertes d'expérience sont immédiatement reconnus dans l'état des charges et des produits de l'exercice.

ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS

(en millions d'euros)	01/01/2021	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2021
France : médailles du travail	15,6	2,0	(1,0)	(1,4)	15,1
USA : Frais médicaux des retraités	13,8	0,3	-	(0,1)	14,1
TOTAL	29,4	2,3	(1,0)	(1,5)	29,2

5.15 Dettes d'exploitation et diverses

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Clients : avances et acomptes reçus	101,9	81,4
Fournisseurs et comptes rattachés	693,1	725,6
Fournisseurs d'immobilisations	96,8	60,7
Dettes sur le personnel	581,8	560,8
État et collectivités	163,5	89,4
Produits constatés d'avance*	324,7	381,4
Autres	268,8	229,8
TOTAL	2 230,7	2 129,2

* Dont 106,5 M€ au titre de passifs financiers de concession en 2021 contre 123,8 M€ en 2020.

6 ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Lignes de crédit non utilisées	784,3	695,2
Cautions reçues en garantie	14,8	598,6
TOTAL DES ENGAGEMENTS ET CAUTIONS REÇUS	799,2	1 293,8
Cautions données en garantie d'achat	1,7	3,2
Cautions données en garantie d'exploitation	1 527,3	1 881,9
Sûretés accordées	51,7	46,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS ET CAUTIONS DONNÉS	1 580,8	1 931,4

Les droits de sillons (i.e. les droits d'accès aux rails) sont compris dans la ligne Cautions données en garantie d'exploitation pour un montant de 1,7 M€ au 31 décembre 2021 contre 627,5 M€ au 31 décembre 2020.

La baisse des cautions reçues et données en garantie d'exploitation est liée notamment à la sortie des activités ferroviaires en Allemagne et à la fin du contrat Wales and Borders.

7 LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes relatives aux litiges en cours sont réexaminées de façon continue. En particulier, les litiges et procédures contentieuses en cours, notamment avec l'administration fiscale ou relatives à des recours sur appels d'offres ou sur garanties de passif ont fait l'objet par la direction d'un examen avec ses conseils ou avocats afin d'en refléter le risque sur la valorisation des actifs ou passifs.

L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

Les risques sont évalués à la juste valeur et font l'objet, dès lors qu'une sortie de ressources est probable, d'une provision à la clôture (cf. 5.14).

Le groupement de transporteurs Optile, dont Keolis est membre, est concerné par la décision du Conseil d'État relative à la récupération de subventions accordées par le Conseil Régional de l'Ile-de-France au motif qu'il aurait bénéficié du régime d'aides d'État de manière illégale. Le dispositif ayant été jugé compatible avec le marché intérieur, mais non notifié à la Commission, par arrêt rendu en date du 18.03.2020, le Conseil d'État a demandé à la région Ile-de-France de « prendre les mesures nécessaires pour assurer le paiement, par chaque entreprise ayant exercé une activité sur un marché ouvert à la concurrence et ayant bénéficié du régime d'aides illégalement mis à exécution, des

montants correspondants aux intérêts... que l'entreprise aurait acquitté si elle avait dû emprunter... ».

Le 8 juillet 2021, la Région Ile-de-France a adressé une lettre aux filiales du Groupe Keolis pour procéder à l'exécution de la décision du Conseil d'État du 18 mars 2020 dans laquelle il apparaît que le montant des intérêts à récupérer pourrait s'avérer non significatif dans le cadre de ce litige. Keolis a adressé le 4 janvier 2022 une réponse à la Région en coordination avec le syndicat Optile. Compte tenu de ces éléments, Keolis n'a pas provisionné ce risque au 31 décembre 2021.

À fin septembre 2021, le ministère des Transports (DfT) a décidé de ne pas prolonger le contrat ferroviaire national du Sud-Est de Londres opéré par LSER en raison d'une discussion concernant le calcul des paiements de participation aux bénéficiaires et le traitement de certains trop-payés effectués par le DfT à LSER. En vertu de la loi « Railways Act 1993 », le DfT a le pouvoir d'imposer des sanctions financières à LSER dans le cadre de ce litige. Le groupe Go Ahead, actionnaire majoritaire de LSER à 65 %, sur la base de conseils juridiques indépendants, a inclus une provision de 30 M€ dans ses états financiers de l'exercice clos le 3 juillet 2021, ce qui représente la meilleure estimation actuelle de la pénalité. Keolis a ainsi intégré 35 % de cette pénalité, soit 12 M€, dans la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence comptabilisée au résultat 2021.

8 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

GROUPE KEOLIS S.A.S. est détenu majoritairement par SNCF, société nationale à capitaux publics (société anonyme) dont le capital est intégralement détenu par l'État français.

8.1 Transactions avec la SNCF

GROUPE KEOLIS S.A.S. est détenu à hauteur de 69,69 % par SNCF et de 30,00 % par la Caisse des Dépôts et Placements du Québec. Les transactions correspondent essentiellement à de l'assistance générale.

Les transactions avec la SNCF et ses filiales sont principalement des locations de parkings, des prestations de transport de personnes, soit permanentes soit occasionnelles.

8.2 Transactions avec les coentreprises et entreprises associées

Les transactions avec les coentreprises et entreprises associées sont réalisées selon des conditions normales du marché.

8.3 Rémunération des dirigeants clés du Groupe

Les dirigeants clés du Groupe sont définis comme étant les mandataires sociaux de GROUPE KEOLIS S.A.S. et les membres du Comité exécutif. Les rémunérations et autres avantages à court terme de ces dirigeants se sont élevés à 4 M€ en 2021 contre 5.1 M€ en 2020.

Les jetons de présence sont versés aux administrateurs indépendants pour 0,3 M€ en 2021 contre 0,4 M€ en 2020.

Il n'existe pas d'avance ni crédit alloué aux membres des organes d'administration et de direction du Groupe.

9 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

10 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

10.1 Filiales

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
A85 Assurances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
ADN	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Aerobag	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Aerolis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Aéroport Angers Marcé	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Airelle	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Angers	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Anjou Touraine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Aux 2 B	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Douillard	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Florentaise	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Graton	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Platinum	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Saint Jean Bastiste Canejan	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Saint Jean Bastiste Langon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Saint Jean Bastiste Libourne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Taxi Laporte	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances 24/24	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Alienor d'Aquitaine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Blanc	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Chaperon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Chesnaysiennes Sanitran	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances de la Côte d'Argent	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances de la Vallée	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances de l'Etoile	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Gaillacoises AAAT	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Hervé	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Loire et Sillon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Secours Rapides du Bassin	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Sud Loire	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Sud Nantes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Talençaises	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Arnaud	Globale (IG)	100,00	FRANCE
ASC Groupe	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Autocars Delion S.A.S.	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Autocars Eschenlauer	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Autocars et Transports Grindler	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Autocars Striebig	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Autocars Trans-Azur	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Cars de Bordeaux	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Castel Ambulances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Compagnie du Blanc Argent	Globale (IG)	99,43	FRANCE
Cykleo	Globale (IG)	100,00	FRANCE
DM Finance	Globale (IG)	85,00	FRANCE
EFFIA (holding)	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA ASNIÈRES SUR SEINE	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Cannes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA CERGY PONTOISE	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA CHARENTON	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Concessions	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Le Havre	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Limoges	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Park	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Rouen Gare	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Cassis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Chambéry	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement et Mobilité	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Eze	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Grenoble	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA stationnement Lille	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA stationnement Lyon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Marseille	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Nice Mozart	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Saint-Maur-des-Fossés	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Saint-Étienne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Vincennes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EGS Lyon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Enlèvement et Gardiennage Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Enlèvement et Gardiennage Services Lille	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Enlèvement et Gardiennage Services Marseille	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Enlèvement et Gardiennage Services Montpellier	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Financière Franck Salat	Globale (IG)	100,00	FRANCE
GEP Vidal	Globale (IG)	100,00	FRANCE
GR4 Crolles	Globale (IG)	55,81	FRANCE
GROUPE KEOLIS S.A.S.	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Guillou Aillerie	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Holding Rochette Participations Montverdun	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Holding Striebig	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Institut Keolis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Inter Ambulances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Jade Ambulance Service	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Jussieu Secours	Globale (IG)	56,56	FRANCE
Keolis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Agde	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Agen	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Aile	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Aile Foncière	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Alès	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Alpes Maritimes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Amiens	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Angers	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Argenteuil Boucle de Seine*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Armor	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Arras	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Artois	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Atlantique	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Auch	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Aude	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Autocars Planche	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Baie des Anges	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bassin d'Arcachon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bassin de Pompey	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bassin de Thau	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Beaune	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Besançon Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Blois	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Blois Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bordeaux	Globale (IG)	99,99	FRANCE
Keolis Bordeaux Métropole	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Boulogne sur Mer	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bourgogne	Globale (IG)	99,50	FRANCE
Keolis Brest	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bus Verts	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Caen	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Caen Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Calvados	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Camargue	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Centre	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Keolis Châlons-en-Champagne	Globale (IG)	99,24	FRANCE
Keolis Chambéry	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Charente Maritime	Globale (IG)	99,98	FRANCE
Keolis Château Thierry	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Châteauroux	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Châtelleraut	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Chaumont	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Chauny-Tergnier	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Chauny-Tergnier-La Fère scolaire	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Cherbourg	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis CIF	Globale (IG)	99,99	FRANCE
Keolis Conseil et Projets	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Contrôle et Humanisation	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Côte Basque - Adour	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Côte d'Azur	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Côte d'Opale	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Creil	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Dijon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Dijon Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Dole	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Dourlens	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Drôme Ardèche	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Drouais	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis en Cévennes	Globale (IG)	99,19	FRANCE
Keolis Epinal	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Eure et Loir	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Flandre Maritime	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Fouache	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Garonne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Gascogne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Gironde	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Grand Bassin de Bourg-en-Bresse	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Grand Nancy	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Haguenau*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Haut-Bugey	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Languedoc	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Laval	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Laval Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Lille	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Lille Métropole	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Littoral	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Lorient	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Keolis Lyon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Manche	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Maritime Brest	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Marmande	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Marne*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Méditerranée	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Menton Riviera	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Métropole Orléans	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Mobilité Paris	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Mobilité Roissy	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Mobilité Val-de-Marne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Mobilités Seine-et-Marne*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Montargis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Montluçon	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Montluçon Mobilités*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Morlaix	Globale (IG)	96,00	FRANCE
Keolis Moulins	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Narbonne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Nevers	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Nîmes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Nord	Globale (IG)	99,99	FRANCE
Keolis Normandie Seine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Obernai	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Oise	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Oise 2*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Orléans	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Orly Airport	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Orly Rungis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Ouest Val-de-Marne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Oyonnax	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays d'Aix	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays de Montbéliard	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays des Volcans	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays Dolois	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays du Forez	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays Nancéien	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays Normands	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis PMR Rhône	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Porte de l'Isère	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Porte des Alpes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pyrénées	Globale (IG)	97,11	FRANCE
Keolis Quimper	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Keolis Rennes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Réseau Départemental Sud Oise	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Riom	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Roissy Services Aéroportuaires	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Saint Malo	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Saintes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Saintes Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Salon-de-Provence	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Essonne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Maritime	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Oise Est*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Sénart	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Val-de-Marne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Solutions	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Somme	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Sophia Antipolis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Sud Allier	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Sud Lorraine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Tarbes Lourdes Pyrénées	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Territoires Nancéiens	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Thionville-Fensch*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Touraine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Tours	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Tours Access	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Travel Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Trois Frontières	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Urbest	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val d'Oise	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val de Saône	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val Hainaut	Globale (IG)	96,32	FRANCE
Keolis Vélizy	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Versailles	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Vesoul	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Vichy	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Villefranche-sur-Saône	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Voyages	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Westeel	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Yvelines	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KeoMotion	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Kisio Digital	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Kisio Services & Consulting	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
KO Haguenau	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KO Nevers	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KORRIVA	Globale (IG)	100,00	FRANCE
L2O	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Les Blayaises	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Les Cars du Bassin de Thau	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Les Coccinelles	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Les Courriers Catalans	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Les Courriers Du Midi	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Les Kangourous 2	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Logistique Ambulance	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Loisirs et Voyages	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Mazamet Ambulances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Monamiligo	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Monts Jura Autocars	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ormont Transports	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Orset Investissement	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ouest Ambulances	Globale (IG)	85,00	FRANCE
Pacific Car	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Pessac Ambulances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Phocéens Cars	Globale (IG)	100,00	FRANCE
STEFIM	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Santa Azur	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SAP Cariane Provence	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SATRVAM	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SCAC	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société Bordelaise d'Exploitation de Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société d'Exploitation de l'Aéroport Dole Jura	Globale (IG)	51,00	FRANCE
Société du Parc Lyon-Diderot	Globale (IG)	50,00	FRANCE
Société Nantaise de Fourrière Automobile	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Sodetrav	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société Rennaise Transports et Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société Transports Robert	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Strasbourgeoise d'Enlèvement et de Gardiennage	Globale (IG)	100,00	FRANCE
TPR	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Transports de la Brière	Globale (IG)	95,00	FRANCE
Transports Evrard	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Train Bleu St Marcellin	Globale (IG)	100,00	FRANCE
TRAM	Globale (IG)	100,00	FRANCE
TRANSBUSEVRY	Globale (IG)	55,62	FRANCE
Transkeo T11	Globale (IG)	51,00	FRANCE
Transkeo T13	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Transport Daniel MEYER	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Urgence 33	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Voyages Autocars Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Voyages Chargelègue	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Voyages Monnet	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Schloemer Verkehrsbetrieb Gmbh	Globale (IG)	100,00	ALLEMAGNE
Striebig Deutschland	Globale (IG)	100,00	ALLEMAGNE
Striebig Gmbh	Globale (IG)	100,00	ALLEMAGNE
Australian Transit Enterprises Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Hornibrook Bus Lines Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Hornibrook Transit Management Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
KD Hunter Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
KD Northern Beaches Pty Ltd*	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
KDR Gold Coast Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
KDR Victoria Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Keolis Australie Pty	Globale (IG)	100,00	AUSTRALIE
Keolis Downer	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Keolis Downer Adelaide	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Keolis Downer Bus and Coachlines Property Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Keolis Downer Bus and Coachlines Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Keolis Downer South Australia	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Link SA Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Path Transit Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
South West Transit Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Southlink Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
ALFA PARK	Globale (IG)	88,80	BELGIQUE
Autobus Dony	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Autobus Dujardin	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Autobus Lienard	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Cardona-Deltenre	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Cars Gembloutois	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
CINTRA	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
CINTRAL	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Compagnie des Autobus Liégeois	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
De Turck BVBA	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
EFFIA BELGIUM	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Eltebe	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Eurobus Holding	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Eurobussing Brussels	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Eurobussing Wallonie	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Flanders Bus	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Garage du Perron	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Gino Tours	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Heyerick	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Immo Cammerpoorte SA	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Keolis Vlaanderen	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Keolis Belgium	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Modern Toerisme NV	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
NV Autobusbedrijf Bronckaers	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
NV Autobussen De Reys	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Nice Traveling SPRL	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
NV Aotocars De Boeck	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
PARKEREN ROESELARE	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Parking Cathedrale SA	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Parking de l'Esplanade SA	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Parking Ladeuze NV	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Picavet	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Reniers & C°	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
SADAR	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Satracom	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Sophibus	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
SPRL Taxis Melkior	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
SPRL Voyages F. Lenoir	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
STACA (KBO)	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
STEMI	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
TCM Cars	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Transports Penning	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Trimi	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Van Rompaye NV	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Voyages Nicolay	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Keolis Canada Inc.	Globale (IG)	100,00	CANADA
Keolis Grand River LP	Globale (IG)	100,00	CANADA
Keolis China	Globale (IG)	100,00	CHINE
Keolis Shangāi	Globale (IG)	100,00	CHINE
Keolis Wuhan	Globale (IG)	100,00	CHINE
Keolis Danmark	Globale (IG)	100,00	DANEMARK
Etablissement Abu Dhabi	Globale (IG)	100,00	ÉMIRATS ARABES UNIS
Keolis -MHI Rail Management and Operation LLC*	Globale (IG)	70,00	ÉMIRATS ARABES UNIS
Keolis Middle East DMCC	Globale (IG)	100,00	ÉMIRATS ARABES UNIS
Keolis España	Globale (IG)	100,00	ESPAGNE
Keolis America Inc.	Globale (IG)	100,00	ÉTATS-UNIS
Keolis Commuter Services LLC	Globale (IG)	60,00	ÉTATS-UNIS
Keolis Rail Service America	Globale (IG)	100,00	ÉTATS-UNIS
Keolis Rail Service Virginia	Globale (IG)	100,00	ÉTATS-UNIS

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Keolis Transit America	Globale (IG)	100,00	ÉTATS-UNIS
KA Wales Consulting Limited*	Globale (IG)	64,00	GRANDE BRETAGNE
Keolis Amey Operations/Gweithrediadau Keolis Amey Limited – the Operating Entity	Globale (IG)	64,00	GRANDE BRETAGNE
Keolis Amey Wales Cymru Limited – the Operating Delivery Partner	Globale (IG)	60,00	GRANDE BRETAGNE
Keolis UK	Globale (IG)	100,00	GRANDE BRETAGNE
Keolis-Amey Docklands Ltd	Globale (IG)	70,00	GRANDE BRETAGNE
KeolisAmey Metrolink	Globale (IG)	60,00	GRANDE BRETAGNE
Nottingham Trams Ltd	Globale (IG)	80,00	GRANDE BRETAGNE
Keolis Hyderabad Mass Rapid Transit System Private Limited	Globale (IG)	100,00	INDE
Kilux	Globale (IG)	100,00	LUXEMBOURG
Keolis Norge AS	Globale (IG)	100,00	NORVÈGE
Keolis Mobilities BV	Globale (IG)	100,00	PAYS BAS
Keolis Nederland BV (ex-Syntus)	Globale (IG)	100,00	PAYS BAS
Keolis Asia Pte.Ltd.	Globale (IG)	100,00	SINGAPOUR
Keolis Nordic	Globale (IG)	100,00	SUÈDE
Keolis Spår AB	Globale (IG)	100,00	SUÈDE
Keolis Sverige	Globale (IG)	100,00	SUÈDE

* Dont entrées dans le périmètre en 2021 (rappel ci-dessous)

Sociétés entrées au périmètre en 2021

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Keolis Argenteuil Boucle de Seine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Haguenau	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Marne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Mobilités Seine et Marne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Montluçon Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Oise 2	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Oise Est	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Thionville-Fensch	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Voyages	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KD Northern Beaches Pty Ltd	Globale (IG)	51,00	AUSTRALIE
Keolis Shanghai	Globale (IG)	100,00	CHINE
Keolis -MHI Rail Management and Operation LLC	Globale (IG)	70,00	ÉMIRATS ARABES UNIS
KA Wales Consulting Limited	Globale (IG)	64,00	GRANDE BRETAGNE

Sociétés sorties du périmètre en 2021

Nom	Méthode d'Intégration (avant sortie)	% d'intérêt (avant sortie)	Pays
Ambulance Agréée Baril	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Bretagne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances de la Pointe	Globale (IG)	85,00	FRANCE
Ambulances de l'Iroise	Globale (IG)	85,00	FRANCE
Ambulances des Trois Moutiers	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Garnachoise	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Larreche	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Moreau	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Appel Sud 79	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Augeron	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Brest Ambulances	Globale (IG)	85,00	FRANCE
Castel Funéraire	Globale (IG)	100,00	FRANCE
CTHK	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Holding CFK	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Interhone	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Aile Sud	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Ille et Vilaine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Narbonne Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val de Maine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SCAC Bagnis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SEA Albert-Picardie	Globale (IG)	50,96	FRANCE
Centre Ambulancier 16	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Deutschland GmbH & Co. KG	Globale (IG)	100,00	ALLEMAGNE
Keolis Deutschland Verwaltung	Globale (IG)	100,00	ALLEMAGNE
Joye	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Open Tours - Les Voyages Belges NV	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Voyages Doppagne	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
CSG Commuter Security	Globale (IG)	100,00	SUÈDE

10.2 Co-entreprises et entreprises associées

Nom	Méthode d'Intégration	% d'intérêt	Pays
Albatrans	Mise en équivalence (ME)	36,20	FRANCE
CTCOP	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
EFFIA SEM Roubaix	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
Hello Paris	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
Hello Paris Participations	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
Hello Paris Services	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
NAVLY	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
OnePark	Mise en équivalence (ME)	35,94	FRANCE
Orgebus	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
Park Grenoble Alpes Metropole	Mise en équivalence (ME)	49,99	FRANCE
RDK France	Mise en équivalence (ME)	50,00	FRANCE
SAEMES	Mise en équivalence (ME)	33,27	FRANCE
Scodec	Mise en équivalence (ME)	35,00	FRANCE
Sirius Plateforme Santé	Mise en équivalence (ME)	26,14	FRANCE
TICE	Mise en équivalence (ME)	19,00	FRANCE
Trans Pistes	Mise en équivalence (ME)	40,00	FRANCE
Transports de l'agglomération de Metz Métropole	Mise en équivalence (ME)	25,00	FRANCE
Galilée	Mise en équivalence (ME)	21,76	BELGIQUE
Parkeren Assen	Mise en équivalence (ME)	44,40	BELGIQUE
Shangai Keolis Public Transport Operation Management Co.	Mise en équivalence (ME)	49,00	CHINE
First/Keolis Holdings Limited	Mise en équivalence (ME)	45,00	GRANDE BRETAGNE
First/Keolis Transpennine	Mise en équivalence (ME)	45,00	GRANDE BRETAGNE
First/Keolis Transpennine Holding Ltd	Mise en équivalence (ME)	45,00	GRANDE BRETAGNE
Govia	Mise en équivalence (ME)	35,00	GRANDE BRETAGNE
Govia Thameslink Railway Limited	Mise en équivalence (ME)	35,00	GRANDE BRETAGNE
London Midland	Mise en équivalence (ME)	35,00	GRANDE BRETAGNE
London&South Eastern Railway - LSER	Mise en équivalence (ME)	35,00	GRANDE BRETAGNE
New Southern Railway	Mise en équivalence (ME)	35,00	GRANDE BRETAGNE
Southern Railway Ltd	Mise en équivalence (ME)	35,00	GRANDE BRETAGNE
Thameslink Rail Limited	Mise en équivalence (ME)	35,00	GRANDE BRETAGNE
RDK LLC (Qatar)	Mise en équivalence (ME)	50,00	QATAR
RKH Qitarat LLC	Mise en équivalence (ME)	32,50	QATAR

Sociétés sorties du périmètre en 2021

Nom	Méthode d'Intégration (avant sortie)	% d'intérêt (avant sortie)	Pays
Netlog	Mise en équivalence (ME)	33,00	ALLEMAGNE
Wuhan Tianhe airport transport center Operation and Management Co. Ltd	Mise en équivalence (ME)	40,00	CHINE

2.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

Aux associés

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Groupe Keolis SAS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes, qui selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Estimations comptables

- › Le groupe procède à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 2.3, 2.4.10 et 5.1 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en oeuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées et avons vérifié que les annexes aux comptes consolidés donnent une information appropriée ;
- › Les notes 2.3, 2.4.18 et 7 précisent les modalités de prise en compte des risques liés aux litiges en cours et à la rentabilité des contrats. Nos travaux ont consisté à examiner leur évaluation, leur traduction comptable et à apprécier les estimations qui en résultent ;
- › Les notes 2.3, 2.4.21 et 3 précisent les modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires inhérentes à l'adaptation des clauses contractuelles dans le contexte économique exceptionnel. Nos travaux ont consisté à examiner leur évaluation, leur traduction comptable et à apprécier les estimations qui en résultent.

Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion de la Présidente du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la Présidente du Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

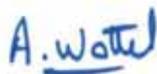
En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 8 mars 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit



Amélie Wattel

ERNST & YOUNG Audit



Jérôme Guirauden



Marie Le Treut



3

COMPTES ANNUELS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

3.1	ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2021	166
3.1.1	Bilan	166
3.1.2	Compte de résultat	168
3.2	ANNEXE	170
3.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	184

3.1 ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2021

3.1.1 BILAN

Bilan actif (en milliers d'euros)	Exercice 2021			Exercice 2020
	Brut	Amort.	Net	Net
Capital souscrit non appelé (I)	-	-	-	-
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets et droits similaires	-	-	-	-
Fonds commercial	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Avances sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Total immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations en cours	-	-	-	-
Avances et acomptes	-	-	-	-
Total immobilisations corporelles	-	-	-	-
Participations selon la méthode de MEE	-	-	-	-
Autres participations	1 842 993	74 186	1 768 806	1 768 806
Créances rattachées à des participations	-	-	-	651
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts	9 624	9 624	-	-
Autres immobilisations financières	1	-	1	1
Total immobilisations financières	1 852 617	83 810	1 768 807	1 769 458
Total Actif Immobilisé (II)	1 852 617	83 810	1 768 807	1 769 458
Matières premières, approvisionnements	-	-	-	-
En cours de production de biens	-	-	-	-
En cours de production de services	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
Total Stock	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	-	-	-	-
Clients et comptes rattachés	4 803	12	4 791	4 983
Autres créances	58 467	-	58 467	52 091
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Total Créances	63 270	12	63 258	57 074
Valeurs mobilières de placement	-	-	-	-
dont actions propres :	-	-	-	-
Disponibilités	588	-	588	178
Total Disponibilités	588	-	588	178
Charges constatées d'avance	1	-	1	45
Total Actif Circulant (III)	63 859	12	63 847	57 298
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)	-	-	-	-
Prime de remboursement des obligations (V)	-	-	-	-
Écart de conversion actif (VI)	-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL (I À VI)	1 916 477	83 822	1 832 654	1 826 756

Bilan passif (en milliers d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Capital social ou individuel (dont versé : 237 889)	237 889	237 889
Primes d'émission, de fusion, d'apport	273 246	273 246
Écarts de réévaluation	-	-
Réserve légale	11 150	11 150
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	2 387	2 387
Report à nouveau	59 169	88 966
RÉSULTAT DE L'EXERCICE (BÉNÉFICE OU PERTE)	(278)	(29 797)
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	652	509
Total capitaux propres (I)	584 215	584 349
Produit des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Droits du concédant	-	-
Total autres fonds propres (II)	-	-
Provisions pour risques	-	-
Provisions pour charges	19 022	13 453
Total provisions pour risques et charges (III)	19 022	13 453
Dettes financières	-	-
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	788 100	898 194
Emprunts et dettes financières divers	377 363	217 436
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes d'exploitation	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 057	3 190
Dettes fiscales et sociales	2 235	1 915
Dettes diverses	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	58 664	108 217
Comptes de régularisation	-	-
Produits constatés d'avance	-	-
Total dettes (IV)	1 229 418	1 228 953
Écart de conversion Passif (V)	-	-
TOTAL GENERAL – PASSIF (I À V)	1 832 654	1 826 756

3.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2021			Exercice 2020
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Production vendue biens	-	-	-	-
Production vendue services	10 448	-	10 448	10 549
Chiffres d'affaires nets	10 448	-	10 448	10 549
Production stockée			-	-
Production immobilisée			-	-
Subventions d'exploitation			-	-
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges			13 453	9 424
Autres produits			76	-
Total des produits d'exploitation (I)			23 977	19 974
Achats de marchandises (y compris droits de douane)			-	-
Variation de stock (marchandises)			-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)			-	-
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)			-	-
Autres achats et charges externes			6 412	8 300
Impôts, taxes et versements assimilés			108	292
Salaires et traitements			3 437	3 578
Charges sociales			1 211	960
Dotations d'exploitation :			-	-
Sur immobilisations : dotations aux amortissements			-	-
Sur immobilisations : dotations aux provisions			-	-
Sur actif circulant : dotations aux provisions			12	-
Pour risques et charges : dotations aux provisions			19 021	13 453
Autres charges			320	360
Total des charges d'exploitation (II)			30 520	26 943
RÉSULTAT D'EXPLOITATION			(6 544)	(6 969)
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)			-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)			-	-
Produits financiers de participations			777	2 147
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			-	-
Autres intérêts et produits assimilés			123	52
Reprises sur provisions et transferts de charges			-	-
Différences positives de change			-	-
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			-	-
Total des produits financiers (V)			899	2 199
Dotations financières aux amortissements et provisions			775	28 526
Intérêts et charges assimilées			16 155	13 894
Différences négatives de change			-	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			16 930	42 420
Total des charges financières (VI)			16 930	42 420
RÉSULTAT FINANCIER			(16 030)	(40 221)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I-II+III-IV+V-VI)			(22 574)	(47 190)

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2021	Exercice 2020
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	8
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	266
Total des produits exceptionnels (VII)	-	274
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	15	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	144	144
Total des charges exceptionnelles (VIII)	159	144
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII -VIII)	(159)	131
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)	-	-
Impôts sur les bénéfices (X)	(22 455)	(17 263)
Total des produits (I + III + V + VII)	24 876	22 447
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)	25 154	52 244
BÉNÉFICE OU PERTE (TOTAL DES PRODUITS - TOTAL DES CHARGES)	(278)	(29 797)

3.2 ANNEXE

1	FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	171	5	NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	178
2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	171	5.1	Ventilation du chiffre d'affaires	178
2.1	Immobilisations	171	5.2	Détail des autres produits et charges d'exploitation	178
2.2	Information sur les créances et les dettes	171	5.3	Charges et produits financiers	179
2.3	Disponibilités	171	5.4	Charges et produits exceptionnels	179
2.4	Provisions pour risques et charges	171	5.5	Impôts sur les bénéfices	179
2.5	Avantages au personnel	172	6	AUTRES INFORMATIONS	180
2.6	Situation fiscale	172	6.1	Transactions effectuées avec des parties liées	180
3	NOTES SUR LE BILAN ACTIF	172	6.2	Engagements financiers	180
3.1	Tableau des immobilisations financières	172	6.3	Engagements de retraite et des médailles du travail	182
3.2	Créances	173	6.4	Rémunérations allouées aux organes d'administration, de direction ou de surveillance	182
3.3	Provisions pour dépréciation	174	6.5	Effectif moyen	182
3.4	Détail des produits à recevoir	174	6.6	Information relative au CPF	182
3.5	Détail des charges et produits constatés d'avance	174	6.7	Identité de la société consolidante	182
4	NOTES SUR LE BILAN PASSIF	175	6.8	Renseignement concernant les filiales et participations	182
4.1	Capitaux propres	175	7	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	183
4.2	Provisions	176			
4.3	États des échéances des dettes	176			
4.4	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	177			
4.5	Détail des charges à payer	177			

1 FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

Les événements suivants sont intervenus au cours de l'exercice :

Crédit Syndiqué

Au 31 décembre 2021, la ligne de crédit syndiquée disponible de 900 000 K€ est tirée à hauteur de 470 000 K€. Le solde non tiré s'élève à 430 000 K€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S. et de Keolis SA.

Nouvelle ligne de crédit à terme

Le 21 décembre 2021, le Groupe a mis en place un crédit à terme de 600 000 K€ indexé sur des indicateurs ESG et d'une maturité de 5 ans.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe. Elle vise à refinancer des lignes de crédit existantes, augmenter la maturité moyenne et de maintenir une liquidité robuste.

Au 31 décembre, un montant de 323 000 K€ reste disponible pour être tiré en 2022 au titre de ce crédit à terme.

2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis selon les règles énoncées par le 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, et les principes généralement admis dans la profession.

Les conventions générales ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- › continuité de l'exploitation ;
- › permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- › indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Pour la présentation des états financiers, il n'est pas fait recours aux adaptations professionnelles du plan comptable professionnel PCG (art. 111-1 et 831-1/1).

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

2.1 Immobilisations

2.1.1 Immobilisations financières

Titres de participation

Les titres de participation sont enregistrés au coût d'acquisition. Si cette valeur est supérieure à la valeur d'inventaire, une dépréciation est constituée pour la différence. Pour chacune des participations, la valeur d'utilité est déterminée sur la base de la méthode de valorisation la plus adaptée selon les caractéristiques des titres de participations (DCF, multiples, situation nette réévaluée). Dans le cas de capitaux propres négatifs de la filiale, nous déprécions la totalité de la participation.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Le cas échéant, une dépréciation est constituée lorsque leur valeur d'utilité devient inférieure à leur coût d'acquisition.

2.2 Information sur les créances et les dettes

Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale.

Le cas échéant, une dépréciation est constituée dès constatation d'un risque de non-recouvrement.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties au dernier cours de change à la clôture de l'exercice, la différence résultant de cette actualisation figurant en « Écart de conversion ». Les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour risques, les gains de change latents ne sont pas constatés dans le résultat comptable.

2.3 Disponibilités

Les disponibilités en monnaies étrangères sont converties au dernier cours de change de l'exercice, la différence résultant de cette actualisation figurant dans le résultat de l'exercice, en perte de change ou en gain de change.

2.4 Provisions pour risques et charges

Une provision pour risques et charges est comptabilisée lorsque la société a une obligation juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière suffisamment fiable et dont il est probable que l'extinction se traduira par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

2.5 Avantages au personnel

Les avantages au personnel regroupent les indemnités de départ en retraite et les médailles du travail.

En application des recommandations ANC 2013-02 et ANC 2013-03, l'évaluation de ces obligations au titre des prestations définies sont effectuées annuellement selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des avantages au personnel sont les suivantes :

Durée d'amortissement fiscal	Coefficient
Taux d'actualisation	0,56 %
Taux d'inflation attendu sur le long terme	1,80 %
Taux de progression des assiettes salariales servant au calcul des indemnités de fin de carrière	4,71 %
Taux moyen de rotation	1,69 %
Type de départ en retraite	À l'initiative du salarié
Table de mortalité	INSEE TD/TV 2015 - 2017

2.6 Situation fiscale

Les résultats de la société sont intégrés dans le cadre d'un régime fiscal groupe. La société mère du groupe fiscal est la société GROUPE KEOLIS S.A.S. La convention prévoit que la société calcule la charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

Les économies réalisées par le régime fiscal de groupe liées aux déficits reportables sont conservées par la société mère en compte de résultat. En revanche, elles sont réallouées à la filiale au fur et à mesure de ses bénéfices à venir.

3 NOTES SUR LE BILAN ACTIF

3.1 Tableau des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur Brute au 31/12/2020	Acquisitions et Virements de poste à poste	Cessions et Virements de poste à poste	Valeur Brute au 31/12/2021	Provision	Valeur Nette au 31/12/2021
Autres participations	1 842 993	-	-	1 842 993	74 186	1 768 806
Créances rattachées à des participations	651	-	(651)	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	8 850	775	-	9 625	9 624	1
TOTAL	1 852 494	775	(651)	1 852 617	83 810	1 768 807

3.2 Créances

3.2.1 État des échéances des créances

(en milliers d'euros)

	Montant Brut	À un an au plus	À plus d'un an
Actif immobilisé	9 625	1 290	8 335
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Prêts	9 624	1 289	8 335
Autres immobilisations financières	1	1	-
Actif circulant	63 271	63 271	-
Clients	4 789	4 789	-
Clients douteux	14	14	-
Personnel et comptes rattachés	-	-	-
Organismes sociaux	-	-	-
État : impôts et taxes diverses	34 769	34 769	-
Groupe et associés	23 698	23 698	-
Débiteurs divers	-	-	-
Charges constatées d'avance	1	1	-
TOTAL	72 896	64 561	8 335

3.2.2 Créances clients et comptes rattachés

Créances (en milliers d'euros)	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2021	Net 31/12/2020
Créances clients et comptes rattachés	4 803	12	4 791	4 983
Autres créances	58 467	-	58 467	52 091
TOTAL	63 270	12	63 258	57 074

Dont créances Groupe :

Créances Groupe (en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Clients sociétés affiliées consolidées France	736	1 196
Clients sociétés mères et Divers	-	-
Clients sociétés affiliées consolidées	-	-
Clients factures à établir Groupe	4 067	3 781
Autres créances Groupe	23 698	16 371
TOTAL	28 501	21 348

3.3 Provisions pour dépréciation

Des dépréciations sur actif ont été comptabilisées pour un montant de 775 K€ au 31/12/2021, alors qu'elles s'élevaient à 28 526 K€ au 31/12/2020. Elles portent principalement sur des titres de participations et des prêts.

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2020	Dotations	Reprises	Au 31/12/2021
Provisions sur titres de participations ⁽¹⁾	74 186	-	-	74 186
Provisions autres immos financières ⁽²⁾	8 850	775	-	9 624
Total 1	83 036	775	-	83 810
Clients douteux	-	12	-	12
Autres créances	-	-	-	-
Total 2	-	12	-	12
TOTAL	83 036	787	-	83 822

(1) KEOMOTION, détenu à 100 % par la société GROUPE KEOLIS S.A.S. présentant une situation nette négative au 31/12/2021 et conformément à la méthode Groupe précisée en 2.1.1, la valeur de ses titres dans la société GROUPE KEOLIS S.A.S. ont été dépréciés en totalité en 2019.

ONE PARK, détenu à 36 % par la société GROUPE KEOLIS S.A.S. présentant une situation nette négative au 31/12/2021, la valeur de ses titres dans la société GROUPE KEOLIS S.A.S. sont dépréciés en totalité.

(2) ONE PARK, les prêts détenus ont été dépréciés en totalité. Un complément de provision est enregistré sur 2021 lié aux intérêts courus de l'exercice.

3.4 Détail des produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
	Montant	Montant
Créances rattachées à des participations	-	651
ICNE sur créances rattachées à des participations	-	651
Autres immobilisations financières	1 289	515
ICNE sur prêts participatifs	1 289	515
Clients et comptes rattachés	4 067	3 781
Clients Groupe – Facture à établir	4 067	3 781
Actif immobilisé	-	869
Fournisseurs – RRR et avoirs non reçus	-	869
TOTAL	5 357	5 816

3.5 Détail des charges et produits constatés d'avance

(en milliers d'euros)	Montant		Variation	
	31/12/2021	31/12/2020	Montant	en %
CCA – Fournisseurs HG	1	45	(44)	- 98 %
TOTAL	1	45	(44)	- 98 %

4 NOTES SUR LE BILAN PASSIF

4.1 Capitaux propres

Situation à l'ouverture de l'exercice (en euros)		Solde au 01/01/2021
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs		584 349 452
Distributions sur résultats antérieurs		-
CAPITAUX PROPRES APRÈS DISTRIBUTIONS SUR RÉSULTATS ANTÉRIEURS		584 349 452
Variation en cours d'exercice	En moins	En plus
Variation du capital		-
Distributions sur résultats antérieurs		-
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs		-
Variations des primes liées au capital		-
Variations des réserves		-
Variations des subventions d'investissement		-
Variations des provisions réglementées		143 654
Autres variations		-
Résultat de l'exercice	277 920	-
Solde	277 920	143 654
SITUATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		SOLDE AU 31/12/2021
Capitaux propres avant répartition		584 215 186

Capital social

Le capital social de la société s'établit à 237 888 901,80 €, composé de 180 218 865 actions.

GRUPE KEOLIS S.A.S. détient 0,14 % de son propre capital, soit 253 152 actions (de valeur nominale 1,32 € chacune). Ces actions ne confèrent pas de droit de vote.

Affectation du résultat de l'exercice précédent

L'Assemblée Générale du 05/05/2021 a affecté le résultat de l'exercice 2020 s'élevant à - 29 796 733 € de la manière suivante :

Affectations (en euros)	2021
Réserve légale	-
Autres réserves	-
Dividendes versés	-
Autres répartitions	-
Report à nouveau	(29 796 733)

Provisions réglementées et subventions d'investissement

Les provisions réglementées incluent 652 K€ au titre des amortissements dérogatoires, dont 144 K€ dotés (et 0 K€ repris) sur l'exercice.

4.2 Provisions

4.2.1 Provisions pour charges

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2020	Dotations	Reprises	Au 31/12/2021
Provisions pour pensions et obligations similaires	1	2	-	2
Provisions pour impôts	13 453	19 019	13 453	19 019
TOTAL	13 453	19 021	13 453	19 022

4.3 États des échéances des dettes

Dettes <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut fin ex.	Moins d'1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	-	-	-	-
Autres emprunts obligataires	-	-	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
• à 1 an maximum à l'origine	1 099	1 099	-	-
• à plus d'1 an à l'origine	787 000	-	787 000	-
Emprunts et dettes financières divers	377 363	160 363	217 000	-
Fournisseurs et comptes rattachés	3 057	3 057	-	-
Personnel et comptes rattachés	839	839	-	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	461	461	-	-
État et autres collectivités publiques :				
• Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
• Taxe sur la valeur ajoutée	802	802	-	-
• Obligations cautionnées	-	-	-	-
• Autres impôts et comptes rattachés	133	133	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Groupe et associés	58 494	58 494	-	-
Autres dettes	170	170	-	-
Dettes rep.de titres emp. ou remis en garantie	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
TOTAL	1 229 418	225 417	1 004 000	-
Emprunts souscrits en cours d'exercice	635 000	-	-	-
Emprunts remboursés en cours d'exercice	584 410	-	-	-

4.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Fournisseurs Groupe	44	47
Fournisseurs France	-	-
Fournisseurs Étrangers	-	-
Effets à Payer autres que le Groupe	-	-
Effets à payer Groupe	-	-
Fournisseurs factures non parvenues	-	103
VALEURS NETTES COMPTABLES	44	150

4.5 Détail des charges à payer

<i>Charges à payer (en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Emprunts et dettes auprès des etbs de crédit	449	814
ICNE sur emprunts auprès des Etbs de crédit	449	814
Emprunts dettes financières	363	436
ICNE sur emprunts	363	436
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 943	3 144
Fournisseurs HG - Factures non parvenues	2 899	3 040
Fournisseurs Groupe - Factures non parvenues	44	103
Autres dettes	-	898
Clients Groupe - Avoir à établir	-	898
Dettes fiscales et sociales	1 184	850
Personnel	819	562
Organismes sociaux	318	216
Autres impôts	47	72
Intérêts courus sur découvert	650	925
ICNE sur banque	650	925
TOTAL	5 589	7 066

5 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1 Ventilation du chiffre d'affaires

La société réalise la totalité de son chiffre d'affaires en France.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2021			Exercice 2020
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Production vendue biens	-	-	-	-
Production vendue services	10 448	-	10 448	10 549
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	10 448	-	10 448	10 549

5.2 Détail des autres produits et charges d'exploitation

Autres produits <i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Prix de vente du matériel de transport	-	-
Différence de règlement	-	-
Régularisation compte	76	-
TOTAL	76	-

Autres charges <i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Redevances pour concessions brevets etc.	-	-
Jetons de présence	315	360
Pertes sur créances irrécouvrables	5	-
Différences de règlements	-	-
Autres	-	-
TOTAL	320	360

5.3 Charges et produits financiers

Nature des charges <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant	Imputation au compte
Intérêts sur emprunts	11 188	661160
Intérêts sur emprunts Groupe	1 199	661171/661172
Dépréciation des ICNE One Park	775	686620
Autres charges financières	3 767	668000
TOTAL	16 930	-

Nature des produits <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant	Imputation au compte
Intérêts sur prêts ONE PARK	777	761700
Autres produits financiers	123	768020
TOTAL	899	-

5.4 Charges et produits exceptionnels

Nature des charges <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant	Imputation au compte
Pénalités et amendes	11	671200
Régularisation charges sociales	4	671800
TOTAL	15	-

Nature des produits <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant	Imputation au compte
Néant	-	-
TOTAL	-	-

5.5 Impôts sur les bénéfices

5.4.1 Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

Répartition <i>(en milliers d'euros)</i>	Résultat avant impôt	Taux d'impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	(22 574)	-	-	(22 574)
Résultat exceptionnel	(159)	-	-	(159)
Intégration fiscale	-	-	(22 455)	22 455
Contribution exceptionnelle	-	-	-	-
RÉSULTAT COMPTABLE	(22 733)		(22 455)	(278)

6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Transactions effectuées avec des parties liées

Aucune information n'est donnée au titre des transactions conclues entre les parties liées dans la mesure où ces transactions ont été conclues à des conditions normales de marché.

6.2 Engagements financiers

GROUPE KEOLIS S.A.S. utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les expositions aux risques financiers résultant de ses activités financières et d'investissement :

- › risque de taux d'intérêt ;
- › risque de change ;

À la clôture de l'exercice, les gains latents ne sont pas comptabilisés. Les pertes latentes sont comptabilisées sauf lorsqu'elles portent sur des instruments qualifiés de couverture souscrits dans l'un de ces deux cas suivants :

- › pour couvrir des sous-jacents présents au bilan et qui n'ont pas fait l'objet d'une réévaluation ;
- › pour couvrir des flux futurs attendus dans un prochain exercice, en vertu du principe de rattachement à l'exercice considéré.

Au dénouement, les gains encaissés et les pertes décaissées sont rapportés au compte de résultat en même temps que les charges et produits sur l'élément couvert.

Les instruments financiers dérivés de taux et de change sont traités avec des contreparties bancaires de première catégorie, en accord avec la politique de gestion du risque de contrepartie de GROUPE KEOLIS S.A.S. En conséquence, le risque de contrepartie peut être considéré comme négligeable.

6.2.1 Risque de taux d'intérêt sur son endettement à taux variable

L'exposition de GROUPE KEOLIS S.A.S. au risque de taux d'intérêt provient de son endettement financier.

L'endettement financier de GROUPE KEOLIS S.A.S. provient principalement de sa ligne de crédit syndiqué confirmée, signée avec un syndicat de 13 banques le 12 juillet 2013, pour un montant nominal de 800 000 K€ et à échéance le 12 juillet 2018. Cette ligne a été amendée le 11 juin 2015 pour en augmenter le nominal à 900 000 K€ et en reporter la date d'échéance au 11 juin 2020, puis le 27 juillet 2018 pour ajuster les Covenants à la mise en application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 et reporter la date d'échéance au 27 juillet 2023 et le 17 juin 2019 pour reporter de nouveau la date d'échéance au 27 juillet 2024. Enfin, le 6 juillet 2020, un nouvel avenant au contrat de crédit syndiqué a été signé, portant la maturité au 27 juillet 2025

Le 21 décembre 2021, un crédit à terme à taux variable de 600 000 K€ a été mis en place et tiré à hauteur de 277 000 K€ pour une durée de 5 ans. Cette ligne est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S. sous réserve du respect des ratios financiers, dont les ratios sont identiques à ceux du RCFA.

Ce nouveau financement a permis de restructurer la dette du Groupe par le remboursement de 226 000 K€ de dette détenue par GROUPE KEOLIS S.A.S. de maturité moyenne octobre 2022 et une dette de 48 000 K€ portée par une filiale du Groupe de maturité initialement fixée à janvier 2024. Cette opération permet non seulement au Groupe d'augmenter ses réserves de liquidités de près de 300 000 K€, mais également de rallonger la durée de vie moyenne de sa dette d'un an et demi.

Afin de couvrir le risque de taux d'intérêt, GROUPE KEOLIS S.A.S. utilise des instruments financiers dérivés standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- › swaps ;
- › achats de caps ;
- › ventes de floors sont associées à des achats de caps pour constituer des tunnels symétriques ou asymétriques ;
- › ventes de caps pour dénouer un cap existant ou pour réaliser un cap spread ;
- › achats de floors, notamment pour racheter des floors constituant les parts asymétriques des tunnels.

La répartition de la dette de GROUPE KEOLIS S.A.S. entre taux fixe et taux variable, sans tenir compte du portefeuille d'instruments financiers dérivés, est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Emprunts et dettes financières	1 164 812	1 114 699
Taux variable	1 124 798	1 073 400
Taux fixe	40 014	41 300
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(60)	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à taux variable	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à taux fixe	(60)	-
Autres	(9 624)	(9 501)
Intérêts courus non échus à recevoir	(1 289)	(1 165)
Prêts et créances	-	-
Dépôts, cautionnements et Prêts participatifs	(8 335)	(8 335)
Dérivés actifs	-	-
Intérêts courus non échus	-	-
Endettement financier net	1 155 128	1 124 199

GROUPE KEOLIS S.A.S. est soumis à la variabilité des taux d'intérêt sur la partie de son endettement financier net à taux variable. Au 31 décembre 2021, une hausse instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt du marché, sur la base d'un endettement financier net constant, augmenterait le coût de l'endettement annuel de 2100 K€ et, en parallèle, laisserait les produits financiers de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les produits financiers des créances à taux variable quasiment inchangés.

Après prise en compte de l'impact des couvertures de taux, une hausse instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt du marché, sur la base d'un endettement financier net constant, augmenterait le coût de l'endettement net de 1100 K€.

Symétriquement, une baisse instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt du marché, sur la base d'un endettement financier net constant et après prise en compte de l'impact des couvertures de taux, augmenterait le coût de l'endettement net annuel de 800 K€.

Au 31 décembre 2021, la première ligne de crédit syndiquée disponible, confirmée et non tirée, est de 430 000 K€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S. et de KEOLIS SA.

Le montant tiré au titre du nouveau crédit à terme mis en place le 21 décembre 2021 est de 277 000 K€ et le solde non tiré s'élève à 323 000 K€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S.

6.2.2 Risque de change

La société GROUPE KEOLIS S.A.S., compte tenu de sa situation de maison mère du Groupe, réalise des investissements nets en devises au capital de filiales étrangères. Afin de gérer le risque de change résultant de ces investissements, GROUPE KEOLIS S.A.S. utilise pour des montants limités des instruments financiers dérivés. L'objectif de gestion est de préserver le cours de change de référence défini pour l'année.

Les instruments utilisés par GROUPE KEOLIS S.A.S. sont standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- › achats et ventes à terme ;
- › swaps de change ;
- › achats d'options ;
- › ventes d'options associées à des achats d'options pour constituer des tunnels symétriques ou asymétriques.

Il n'y a pas d'opération de change chez GROUPE KEOLIS S.A.S. en cours au 31 décembre 2021.

6.3 Engagements de retraite et des médailles du travail

6.3.1 Indemnités de départ en retraite

Le montant des indemnités de départ à la retraite s'élève au 31/12/2021 à 203 K€.

Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes sociaux et figure dans les engagements financiers.

6.3.2 Médailles du travail

Le montant provisionné dans les comptes sociaux au titre des médailles du travail s'élève à 2 K€ au 31/12/2021

6.5 Effectif moyen

L'effectif moyen est égal à la moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile :

- › l'effectif employé à temps partiel n'est donc pas pris en compte au prorata de sa présence ;
- › l'effectif ne tient pas compte du personnel mis à disposition (personnel intérimaire et personnel détaché ou prêté).

Effectifs	Personnel salarié
Cadre dirigeant	7
TOTAL	7

6.6 Information relative au CPF

Le compte personnel de formation (CPF) se substitue depuis le 01/01/2020 au droit individuel à la formation (DIF) en reprenant également les heures acquises au 31 décembre 2014. Son financement est effectué par le versement de la contribution unique aux organismes paritaires collecteurs agréés qui en assument ainsi la gestion et non plus l'entreprise.

6.7 Identité de la société consolidante

La société fait partie d'un groupe dont la société consolidante est la Société SNCF PARTICIPATIONS, enregistrée et domiciliée en France sous le n° SIRET 572 150 977 01839, dont le siège social est situé au 9 rue Jean-Philippe Rameau - 93 212 LA PLAINE ST DENIS CEDEX.

Les comptes de la société sont intégrés dans les comptes consolidés de la Société SNCF PARTICIPATIONS suivant la méthode de l'intégration globale.

6.8 Renseignement concernant les filiales et participations

Sociétés concernées (en milliers d'euros)	Montant du capital social	Capital détenu	VNC	Capitaux propres y compris résultat	Résultat Net
KEOLIS SA	399 794	100 %	1 144 212	225 059	(62 470)
EFFIA S.A.S.	3 136	100 %	276 431	77 120	614
KEOMOTION	54 510	100 %	-	(62 454)	(13 199)
KLP 15	10	100 %	10	10	-
ONEPARK*	49	36 %	-	(9 941)	(4 853)

* Données 2020.

7 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 7 janvier 2022, le Groupe a effectué un 2^e tirage de 323 000 K€ pour le solde nouveau du crédit à terme de maturité 5 ans mis en place le 21 décembre 2021. Ainsi, l'encours total tiré est de 600 000 K€. Ce nouveau tirage a permis de réduire le montant tiré au titre du Crédit

Syndiqué. À cette date, ce dernier est tiré à hauteur de 140 000 K€, mettant à disposition du Groupe une réserve de liquidité disponible et non tirée de 760 000 K€.

3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

Aux associés

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Groupe Keolis SAS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Estimations comptables

Les titres de participation sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans les notes 2.1.1, 3.1 et 3.3 de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux associés

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du président et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux associés.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la présidente du Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- › il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- › il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- › il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- › il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- › il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 8 mars 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

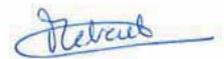


Amélie Wattel

ERNST & YOUNG Audit



Jérôme Guirauden



Marie Le Treut



Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

© David Cousin-Marsy ; © Sébastien Erome ; © Régis Guichenducq ;
© Jonas Jacquél ; © Nicolas Joubard ; © Christian Koester ; © Lionel Rault ; © Keolis



KEOLIS

20-22 rue Le Peletier,
75320 Paris Cedex 09 – France
T. +33(0)1 71 32 90 00

www.keolis.com