



GROUPE KEOLIS

RAPPORT
FINANCIER
2022

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 2022 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 2022 93

- 2.1 États financiers consolidés 94
- 2.2 Notes annexes aux états financiers consolidés 100
- 2.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 159

COMPTES ANNUELS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022 163

- 3.1 États financiers 164
- 3.2 Annexe 168
- 3.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 182

GROUPE KEOLIS S.A.S.
Société par Actions Simplifiée au capital de 237 888 901,80 €
Siège social : 34 avenue Leonard de Vinci, 92400 Courbevoie
494 321 276 RCS NANTERRE

Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 14 avril 2023

GROUPE KEOLIS S.A.S. RAPPORT FINANCIER 2022



300
AOM partenaires

13
pays

68 000
collaborateurs

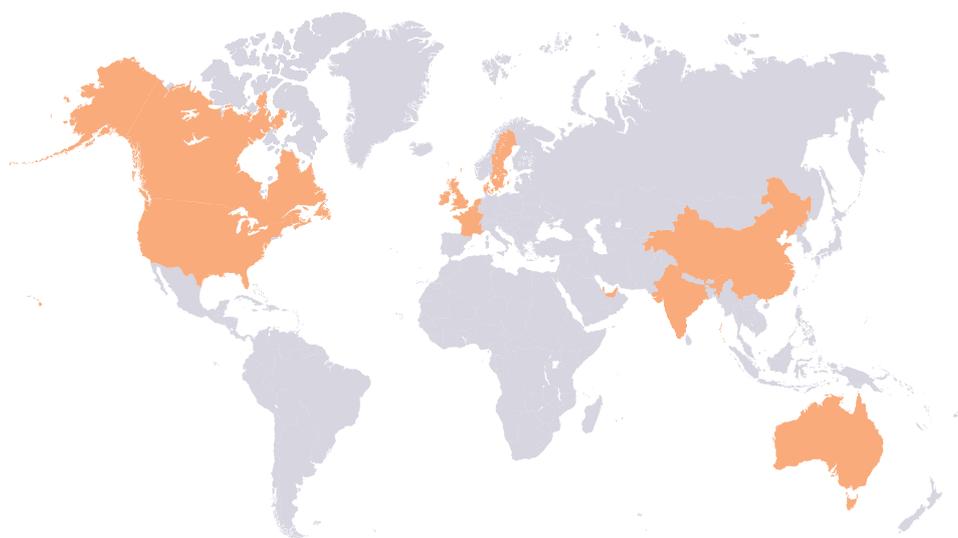
Keolis, leader de la mobilité partagée

Présent dans 13 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 (AOM), le Groupe co-construit avec elles des solutions sur mesure, performantes et durables qui renforcent la qualité de vie des passagers et l'attractivité des territoires.

68 000
collaborateurs dans 13 pays

300 Autorités Organisatrices de Mobilité font confiance à Keolis
13 modes de transport opérés en intermodalité

Australie
Belgique
Canada
Chine
Danemark
Émirats Arabes Unis
États-Unis
France
Inde
Pays-Bas
Qatar
Royaume-Uni
Suède



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



23 000

bus et cars dans
le monde

4 500

véhicules à énergies
alternatives au diesel
et à l'essence

37 500

vélos en location
en France et aux
Pays-Bas

7

réseaux de trains
régionaux dans
5 pays

« Keolis signe une belle année 2022 grâce au professionnalisme de nos équipes dans le monde »

Une fréquentation retrouvée et des gains commerciaux significatifs, dans un contexte de tension sur les marchés de l'emploi et de l'énergie : retour sur les temps forts de l'année 2022 avec Marie-Ange Debon, Présidente du Directoire de Keolis.



Marie-Ange Debon,
Présidente du Directoire
de Keolis

Que reprenez-vous pour 2022 au niveau du Groupe ?

Keolis signe une belle année. Nous avons su relever les défis causés par les crises géopolitiques et énergétiques. Je tiens à saluer nos 68 000 collaborateurs dans le monde qui ont permis cette performance : 2022 a été une année de consolidation post-Covid pour Keolis, marquée par une reprise de la fréquentation néanmoins nuancée d'un pays à l'autre.

Un mot sur vos plus beaux succès commerciaux de cette année ?

Nous avons poursuivi notre dynamique commerciale, en capitalisant sur notre expertise en « modes lourds » et en développant nos positions de manière sélective. Nous avons renforcé notre portefeuille international, avec des gains significatifs comme Göteborg en Suède et Odense au Danemark. Nous avons su convaincre nos clients du bien-fondé de la prolongation de certains de nos contrats comme GTR/Thameslink au Royaume-Uni ou

« Nous avons un savoir-faire solide dans la connaissance et la compréhension des mobilités et de leur évolution dans les territoires. »

du renouvellement de Skyport au Canada. En France, nos clients nous ont une nouvelle fois manifesté avec force leur confiance, avec le renouvellement de Bordeaux et Dijon, et les gains de Valenciennes et Perpignan ; de plus, nos récents développements en Île-de-France représentent un potentiel de croissance majeur.

Keolis démontre son expertise multimodale avec des offres et des parcours toujours plus fluides pour les passagers. Qu'est-ce qui a évolué en 2022 ?

Nous avons un savoir-faire solide dans la connaissance et la compréhension des mobilités et de leur évolution dans les territoires. D'une part, grâce à notre observatoire Keoscopie, qui décrypte les modes de vie actuels pour imaginer la mobilité de demain et, d'autre part, grâce à Hove, qui rassemble sous une même bannière nos expertises digitales, et dote Keolis d'une force de frappe pour récolter, analyser et traduire les données de mobilité d'un territoire, notamment grâce à la plateforme Patterns. Nous avons également déployé l'Open Payment à grande échelle, par exemple à Lyon ou à Besançon.

Partout où nous opérons, nous avons à cœur de déployer une mobilité attentionnée pour tous, pour des territoires plus proches de chacun. Notre savoir-faire multimodal et modes lourds s'est traduit dans le lancement de la ligne b du métro à Rennes, dans la réussite opérationnelle du métro automatique de Doha

lors de la Coupe du Monde au Qatar ou de celui de Dubaï pour l'Exposition universelle 2022.

Quelles sont les perspectives pour 2023 ?

Nous avons plusieurs défis pour 2023. La demande globale de mobilité reste élevée, mais ceux qui aspirent à davantage de mobilité ne font pas toujours le choix des transports publics. Or ces derniers répondent aux enjeux de pouvoir d'achat, limitent nos émissions de carbone et réduisent la fracture territoriale. Nos ambitions en matière de mobilité bas carbone sont fortes pour bâtir avec nos clients partenaires une mobilité respectueuse de l'environnement. Autre enjeu majeur : celui du recrutement. En 2022, les embauches de conducteurs ont augmenté de 50 % par rapport à 2021. Nous avons la volonté d'être l'employeur de référence du secteur de la mobilité et la « best place to work », de féminiser davantage nos effectifs, et, avec nos parties prenantes, de renforcer et valoriser l'attractivité des territoires.

Notre expertise métiers et notre aptitude à nous réinventer me donnent confiance dans notre capacité à relever ces défis.

Un groupe **international**, une expertise **multimodale**

En 2022, la démarche Keolis Way a été déployée dans près de 90 % des filiales du Groupe : une mobilisation à la hauteur des enjeux d'un secteur en pleine mutation. Inspiré par sa Raison d'Être et ses valeurs, Keolis démontre les forces de son modèle et s'affirme comme le leader de la mobilité partagée.

Vision

Valeurs

Démarche

We imagine >>>

Keolis invente pour chaque territoire des solutions sur mesure de mobilité globale. Il propose et co-construit en permanence des offres de transport attractives centrées sur le bien-être et le confort des voyageurs.

Raison d'Être

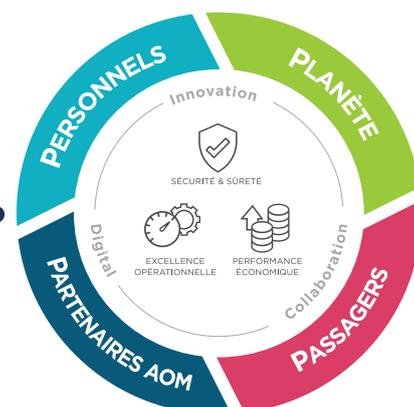
Imaginer et déployer des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun.

We care >>>

Keolis noue avec ses partenaires AOM des relations de confiance fondées sur l'écoute et la transparence, et mène une politique de ressources humaines basée sur le respect de chacun de ses collaborateurs.

We commit >>>

Keolis s'engage auprès de ses clients et de ses partenaires AOM en matière de sécurité, de qualité de service, de fiabilité et d'exploitation opérationnelle. Il agit en acteur responsable de la ville et du territoire, au service de la mobilité durable.



KEOLIS
Way >>>

Atouts et démarches

Fondé sur quatre piliers : personnels, passagers, partenaires AOM et planète, Keolis Way vise à impulser des démarches différenciantes articulées autour des trois fondamentaux sur lesquels reposent les activités du Groupe : la sécurité et la sûreté, l'excellence opérationnelle, et la performance économique. C'est ce processus d'amélioration continue s'appuyant sur le digital, l'innovation et la collaboration qui fait aujourd'hui la force du modèle Keolis.

#Personnels

Le label GEEIS-Diversité

développé par le Bureau Veritas récompense l'engagement du Groupe Keolis et ses actions pour la promotion de l'égalité professionnelle femmes-hommes et de la diversité au sein de l'entreprise. Le Groupe est le premier opérateur de transport public à avoir reçu ce label.

#Passagers

Unik

Keolis réaffirme son action en faveur d'une mobilité inclusive à travers cette démarche accessibilité pour garantir une expérience de mobilité satisfaisante à tous les passagers, quelles que soient leurs singularités ou leurs fragilités.

#Planète

Le Centre d'excellence Énergies Bus

est dédié à l'accompagnement des AOM et des filiales de Keolis dans leurs projets de transition énergétique. Il concentre toute l'expertise du Groupe en matière de bus à énergies alternatives et s'appuie sur un réseau de correspondants en France et à l'international ainsi que sur la mise en place de centres locaux.

#PartenairesAOM

Keoscopie

est l'observatoire qui offre un éclairage inédit sur les comportements de mobilité. Décrypter les modes de vie et anticiper les nouveaux usages en partenariat avec les collectivités et les passagers : tel est le sens de cette démarche prospective et innovante depuis plus de dix ans améliorer l'attractivité des transports en commun en guidant le développement d'offre et de services attentionnés à chacun.

#Innovation

Le réseau de Lab Hoppen

Dans chaque grande région du monde, des Laboratoires d'Innovation ont vu le jour, en collaboration avec les Autorités Organisatrices. Dans le cadre d'une démarche continue d'open innovation, ils assurent la mise en place de projets adaptés aux besoins de mobilité de chaque territoire et de ses citoyens, appuyée par la Direction Innovation et Industrialisation du Groupe.

#Sûreté

Pour veiller à la sûreté

de ses passagers, ses personnels et des tiers sur la voie publique, Keolis mobilise ses équipes, déploie des équipements et entretient des partenariats étroits de prévention et de sécurité. La lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles dans les transports est une priorité d'action du Groupe : mécénat de la Fondation des Femmes, formation des personnels, descente à la demande, marches exploratoires, campagnes de prévention, dispositifs d'alerte...

#ExcellenceOpérationnelle

Le programme KIHM

(Keolis Industrialise et Harmonise sa Maintenance) est déployé dans nombre de filiales du Groupe pour améliorer la maintenance des réseaux. Ce programme, conçu et déployé avec et par les collaborateurs, permet notamment d'éviter des pannes grâce à des actions de maintenance préventive.

#PerformanceÉconomique

Achats durables et solidaires

Cette politique d'achats est construite autour de quatre axes majeurs : l'ancrage territorial et les achats solidaires, les conditions de travail des prestataires et la sécurité, la réduction de l'impact environnemental de nos achats, l'éthique et la lutte contre la corruption. Elle constitue un levier majeur de la démarche de responsabilité sociale et environnementale du Groupe à l'échelle internationale.

Modèle d'affaires

Ressources

Personnels

- **67 600 collaborateurs**, dont 64 % de personnels de conduite
- **13 700 embauches en CDI** dans le monde
- **Formation : Institut Keolis/CFA (centres de formation pour les apprentis)**

Passagers

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

Partenaires AOM

- Membre du **Global Compact des Nations Unies**
- **Partenariat avec la Fondation des Femmes**
- **Dialogue constant avec les AOM** pour développer l'offre de transport public
- **Membre fondateur des PIMMS*** pour relier les citoyens aux services essentiels

Planète

- **Une offre de solutions multimodales** qui contribuent à la réduction de l'impact environnemental de la mobilité
- Une flotte de plus de **4 500 véhicules** à énergies alternatives en croissance
- **4,5 kWh** consommés par kilomètre pour la traction commerciale

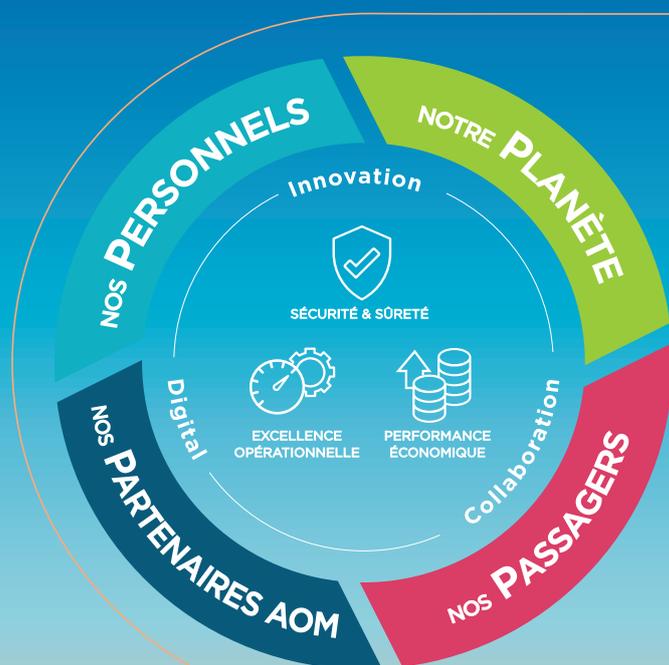
Données financières

- **6,7 Md€** de chiffre d'affaires
- Un actionnariat stable et engagé
- Un bilan solide avec un levier de dette nette sur EBITDA de **2,7**

* PIMMS : Points Information Médiation Multi-Services.

Activité

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



Keolis intervient auprès des Autorités Organisatrices de Mobilité dans le cadre de contrats tels qu'une Délégation de Service Public, un Marché Public ou une Assistance Technique. Ces contrats définissent le périmètre et les modalités de collaboration entre Keolis et les AOM. Dans une logique partenariale, Keolis met à disposition son expertise pour améliorer la performance et la qualité des offres et du patrimoine de mobilité.



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.

Valeurs

We imagine
>>>

We care
>>>

We commit
>>>

La valeur créée pour et avec les parties prenantes du Groupe

Personnels

- **64 %** des salariés formés dans l'année
- **90 %** des salariés travaillant dans une entité labellisée GEEIS** pour l'égalité femmes-hommes
- **We@Keolis** : réseau interne pour la mixité. **300** adhérents au réseau



Passagers

- **30 filiales** ont adopté la démarche Keolis Signature Service pour l'amélioration de la qualité de service
- **2 axes majeurs d'innovation** : compréhension des mobilités et expérience client



Partenaires AOM

- **59 projets primés** par les Coups de Cœur solidaires*** pour des associations locales depuis 2018
- **Plus de 120 000 élèves** ont bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des interventions en milieu scolaire
- **52 M€ engagés** auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, en France



Planète

- **59 % du chiffre d'affaires des activités transports du Groupe** couvert par une certification ISO 14001 pour le management de l'environnement
- **27,3 % de kilomètres parcourus** par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives
- **65 % du chiffre d'affaires des filiales françaises** redistribué pour le développement durable du territoire (moyenne des évaluations BIOM)



Performance économique

- **+ 94 M€** de cash-flow libre
- **+ 209 M€** de résultat opérationnel courant
- **1 600 M€** de dette indexée sur des critères ESG
- **300 AOM** nous font confiance dans 13 pays

** GEEIS : Gender Equality & Diversity for European & International Standard.
*** En partenariat avec la Fondation SNCF.

Contribution aux ODD de l'ONU

Keolis a approfondi sa démarche en matière de prise en compte des Objectifs de Développement Durable. 8 ODD ont été ainsi identifiés comme clés dans la contribution de Keolis (supérieurs ou égaux à 25 %).



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



Keolis mène un travail de fond pour garantir l'égalité des chances à tous ses collaborateurs et candidats. Par ailleurs, différents dispositifs RH veillent à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (guide sur la parentalité, etc.). 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 et 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, pour contribuer au dynamisme et à la valorisation des territoires et pour favoriser l'inclusion et la qualité de vie des citoyens.



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 bénéficiaires à l'échelle nationale et internationale. La mobilité partagée constitue 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.



Depuis 2013, Keolis s'est doté d'un programme de conformité. Baptisé « Compliance », il décrit les bons comportements ainsi que ceux 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.

Performance financière

Avec un chiffre d'affaires de 6,7 milliards d'euros en 2022, Keolis démontre sa solidité financière et sa capacité de résilience.

Chiffre d'affaires

6,7 Md€

en 2022

6,3 Md€
en 2021

6,1 Md€
en 2020

EBIT récurrent

209 M€

en 2022

204 M€
en 2021

- 23,5 M€
en 2020

Résultat net, part du Groupe

+48 M€

en 2022

+ 20 M€
en 2021

- 101 M€
en 2020

ajustés des éléments exceptionnels opérationnels

Dette nette (hors IFRS 16)

974 M€

Part du CA couvert par la certification ISO 14001 en 2022

59 %

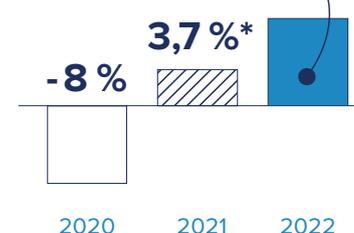
Stratégie RSE

1600 M€

Montant de la dette indexé sur des indicateurs de développement durable

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

9,1 %

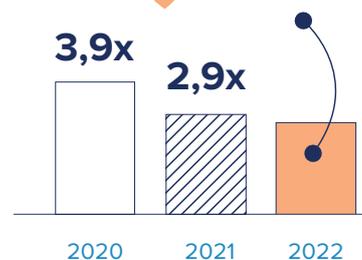


* + 10,3 % hors effet périmètre Wales & Borders.

Levier

Dette financière nette / EBITDA*

2,7x



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



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.

MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

- | | | |
|---|---|---|
| <p>1. Annelise Avril,
Directrice Marketing, Innovation et Nouvelles Mobilités Groupe</p> | <p>4. Sophie Durand,
Directrice Communication Groupe</p> | <p>7. Arnaud Van Troeyen,
Directeur International Adjoint</p> |
| <p>2. Pierre Gosset,
Directeur Industriel Groupe</p> | <p>5. Christelle Villadary,
Directrice Finance et Juridique Groupe</p> | <p>8. Bernard Tabary †,
Directeur Exécutif International</p> |
| <p>3. Clément Michel,
Directeur Ressources Humaines et Transformation Groupe</p> | <p>6. Marie-Ange Debon,
Présidente du Directoire</p> | <p>9. Frédéric Baverez,
Directeur Exécutif France et Président d'EFFIA</p> |

† Hommage à Bernard Tabary

Keolis exprime sa profonde tristesse suite à la disparition de Bernard Tabary, Directeur Général du Groupe en charge de l'International, le 19 mars 2023.

Le Conseil de Surveillance, l'équipe de direction et les collaborateurs du Groupe se souviendront d'un dirigeant profondément apprécié et estimé de tous. Son expertise et son engagement pour les transports publics, qu'il incarnait avec une énergie et un relationnel hors pair, auront marqué l'histoire de l'entreprise.

Le Conseil de Surveillance

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



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)

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

Alain Krakovitch,
Directeur TGV-
Intercités

Sylvia Metayer,
Administratrice,
ancienne Dirigeante
de Sodexo

Robert Tessier,
Administrateur

Laurent Trevisani,
Directeur Général
Délégué Stratégie
Finances de SNCF

Nathalie Wright,
Directrice IT &
Transformation
Digitale,
Groupe Rexel

« Notre secteur d'activité est à la croisée des enjeux socio-économiques, énergétiques et climatiques des territoires. Face à la demande croissante de mobilité dans un contexte de tension sur les marchés de l'énergie et de l'emploi, le Groupe Keolis s'affirme comme un partenaire clé des Autorités Organisatrices de Mobilité. Il en résulte cinq axes forts sur lesquels le Conseil de Surveillance, avec le Directoire, est particulièrement vigilant : accroître l'attractivité de nos métiers ; renforcer la féminisation des effectifs ; intensifier la co-construction de solutions de mobilité bas carbone avec nos clients partenaires ; innover pour une mobilité toujours plus attentionnée, au plus près des passagers ; et développer des offres multimodales, notamment grâce à notre expertise digitale, pour dynamiser les territoires. »

Accélérer la transition vers une mobilité bas carbone

Face aux enjeux climatiques, une véritable course à la décarbonation s'est engagée. Alors que le secteur des transports génère environ 20% des émissions mondiales de CO₂*, Autorités Organisatrices de Mobilité, chercheurs, constructeurs et opérateurs mettent leurs efforts

en commun pour répondre à l'urgence planétaire et atteindre leurs ambitieux objectifs de décarbonation. Sobriété des usages, efficacité énergétique des technologies, carburants décarbonés : bienvenue dans l'ère de la mobilité bas carbone.

400 M

de km parcourus en énergies alternatives, soit plus d'un tiers des kilomètres exploités par le Groupe, dont 45% en électrique.

Aurélien Bigo,
Chercheur en transition
énergétique des transports,
Chaire Énergie et Prospérité



« La mobilité repose aujourd'hui essentiellement sur les carburants liquides carbonés. Pour accélérer la décarbonation, il convient de sortir d'une vision de la transition énergétique qui se focalise sur les seuls leviers technologiques, lesquels ne suffiront pas à compenser la hausse du trafic due à l'effet rebond et la non-sobriété. Nous devons entamer une transformation beaucoup plus large, culturelle et comportementale, en sollicitant de manière concertée cinq leviers de décarbonation : la consommation énergétique des véhicules, la décarbonation de l'énergie, la modération de la demande de transport, le report modal et, enfin, le remplissage des véhicules, via le covoiturage notamment. Ces trois derniers leviers apportent d'autres co-bénéfices importants en diminuant la congestion des villes, l'accidentologie et la sédentarité. Notre défi collectif aujourd'hui ? Combiner technologie et sobriété pour renouveler nos pratiques et les offres en faveur des mobilités actives et des transports partagés décarbonés. »

+85%

de bus électriques exploités par Keolis depuis 2019.

La réponse de Keolis

« Face à l'urgence planétaire, Keolis s'engage avec ses partenaires AOM à accélérer la transition énergétique. Le niveau d'émission de la traction de nos véhicules est ainsi devenu l'indicateur incontournable dans notre gouvernance. Pour réduire notre consommation d'énergie, nous agissons simultanément sur plusieurs leviers : formation de nos conducteurs à l'écoconduite, limitation du chauffage et de la climatisation, ou encore récupération de l'énergie de freinage des métros. Parallèlement, nous accompagnons nos partenaires AOM dans la décarbonation de leurs flottes, lors des appels d'offres ou sur la durée des contrats, grâce à l'expertise en énergies alternatives de nos centres d'excellence. Enfin, notre travail de tous les jours, c'est de renforcer l'attractivité de nos solutions de mobilité et ainsi limiter le recours à la voiture individuelle. »



Antonia Höög,
Directrice RSE et
de l'Engagement
Groupe Keolis

* Chiffres clés du climat - France, Europe et Monde, édition décembre 2022, Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires.

Joëlle Touré,
Déléguée Générale du
think tank Futura-Mobility



« Une de nos convictions est que l'innovation technologique n'a de sens que si elle sert la planète, les collectivités ou les personnes, et idéalement les trois en même temps. La mobilité du futur devra impérativement répondre à l'ensemble de ces enjeux à horizon 2050 : être moins impactante pour l'environnement et la biodiversité, mais aussi être plus fluide pour décongestionner la ville. Être plus inclusive, confortable, sûre, accessible et attentive à chacun pour satisfaire les passagers dans leur diversité mais également les professionnels des transports. Régulièrement, nous partageons des solutions et services innovants déployés par notre communauté de professionnels des mobilités. Navilens, l'application destinée au guidage des personnes malvoyantes expérimentée par Keolis, en est un bon exemple. En faisant connaître ces solutions, nous faisons évoluer les mentalités pour que l'accessibilité soit intégrée dès la conception des projets. N'oublions pas que chacun d'entre nous pourra être un jour concerné par l'âge, le surpoids, le handicap ou le port de bagages lourds. Pour nous, penser l'accessibilité, c'est proposer une mobilité attentionnée à tous ! »

La réponse de Keolis

« Notre approche est résolument centrée sur la compréhension de chaque individu et de ses singularités, grâce à des dispositifs et outils uniques comme Keoscopie, notre observatoire des mobilités, ou Patterns, qui cartographie les déplacements GPS sur un territoire donné. En étant attentifs aux attentes de chacun, et avec l'éclairage de nos partenaires AOM et associatifs, nous nous attachons à proposer une mobilité toujours plus accessible, attentionnée et bienveillante. En 2022, nous avons déployé des systèmes de prédiction d'affluence pour informer en prédictif et en temps réel les voyageurs et leur donner le choix du confort. Nous avons intégré à nos outils de calcul d'itinéraire des critères personnalisés, comme la vitesse de marche ou le port d'un bagage, pour guider de façon adaptée les passagers dans leurs trajets. Des bornes d'appel anti-agression ont aussi été expérimentées sur nos réseaux pour contribuer à une mobilité plus sûre et plus sereine. De même, le *Mobility as a Service*, chez Keolis, ne se réduit pas à l'innovation digitale. Nous veillons à la parfaite intégration de nos offres de transport sur le terrain et à la promotion de l'intermodalité, pour offrir au voyageur une expérience fluide et satisfaisante de bout en bout. »



Annelise Avril,
Directrice Marketing,
Innovation et Nouvelles
Mobilités Groupe

Agir pour une mobilité attentionnée au quotidien

Après deux années de défiance du fait de la pandémie, les passagers font leur grand retour dans les transports en commun. Une dynamique positive qui s'accompagne de nouvelles attentes en termes de confort et de sérénité : connaître

l'affluence à l'avance, pouvoir choisir la façon de se déplacer, passer facilement d'un mode à l'autre... Rendre les services de mobilité plus attentionnés, plus accessibles, en somme plus désirables : tel est l'enjeu pour les acteurs de la mobilité partagée et durable.

3,2 Mds

de voyages en 2022, soit une progression de + 27 % par rapport à 2021.

+ de 50 %

des citoyens considèrent qu'augmenter la fréquence des transports en commun est une mesure prioritaire pour améliorer leur mobilité.

Source : Études Keoscopie 2022.

Avoir un **impact positif** sur tous les territoires

A lors que le concept de la « ville du quart d'heure » et que les micro-mobilités connaissent un succès grandissant, la voiture individuelle reste le moyen de transport quotidien de nombreux usagers. Face à la hausse des prix de l'énergie et dans un contexte de changement climatique,

les Autorités Organisatrices cherchent à adapter leurs choix d'investissements et leurs plans de mobilité en s'appuyant sur les nouvelles technologies, le traitement des données et les nouvelles énergies : de véritables leviers pour proposer des offres sur mesure et des services plus performants, et développer une mobilité à impact positif.

+ 18 %

de circulation à vélo dans les grandes villes du monde entier d'ici 2030.
+ 15 % pour la marche à pied et
+ 6 % pour les transports publics.

Source : Kantar, Mobility Futures Report, 2021.

31 %

des transports utilisés par la génération Z sont des transports publics, contre 25 % pour la génération X et au-delà.

Source : Kantar, La mobilité vue par la jeune génération dans un monde (post) Covid, 2021.

François Rebsamen,
Président de Dijon
Métropole



« Lorsque, en 2017, Dijon Métropole a choisi Keolis Dijon Mobilités comme opérateur unique pour l'exploitation de l'ensemble de ses services de mobilité – transport en commun, vélo, stationnement en parking et en voirie, et fourrière –, c'était une première en France. Nous avons apporté une nouvelle vision en travaillant la complémentarité des offres et dans l'accélération d'une mobilité durable. Les ambitions que porte Dijon Métropole en la matière passent ainsi par l'investissement dans l'extension de nos lignes de tramway, dans les modes actifs (vélo, marche à pied...), dans l'aménagement de nos voiries, ou encore dans l'acquisition de véhicules à faibles émissions de polluants, ce que propose notre projet hydrogène avec le remplacement intégral de notre flotte de bus d'ici 2030. C'est un projet encore inédit en France, pour lequel Keolis Dijon Mobilités va nous accompagner dans le cadre du contrat de "mobilité globale", renouvelé en janvier 2023. »

La réponse de Keolis

« La mobilité fait partie intégrante de la qualité de vie d'un territoire et de son attractivité. Keolis accompagne plus de 300 Autorités Organisatrices dans le monde en proposant des offres multimodales sur mesure : renforcement lors de grands événements, transport à la demande, services nocturnes ou service 24h/24, anticipation de l'obsolescence du matériel... Notre expertise permet de répondre aux besoins et spécificités de tous les territoires avec un impact positif, comme en témoignent les taux de satisfaction à Hyderabad (93 %) ou à Dubaï (95 %), deux exigeants contrats d'exploitation de métro automatique. Cette culture de la démarche partenariale s'étend à toutes nos parties prenantes. Keolis est d'ailleurs certifié ISO 44000, la norme de partenariat collaboratif, à Londres et à Manchester. Nous sommes en capacité de démarrer un nouveau réseau (Doha) ou d'exploiter un réseau créé il y a plusieurs décennies (Boston). Nous proposons des services digitaux innovants, tel notre outil Patterns, pour affiner l'offre de transport en analysant les données locales de mobilité. Autant d'atouts et de leviers que nous mettons au service de tous nos passagers pour une expérience de voyage améliorée. »



Bernard Tabary,
Directeur Exécutif
International

Entretien conservé en hommage à lui, décédé soudainement le 19 mars 2023.

Avrile Foras,
DRH adjointe,
Keolis Lyon



« Sur un marché de l'emploi local tendu, nous actionnons plusieurs leviers pour améliorer l'attractivité des métiers de la mobilité. Nous avons ainsi repensé l'expérience candidat, pour être plus réactifs. Après un premier contact téléphonique pris sous 48 heures, un rendez-vous se fait dans la semaine. Si l'entretien est concluant, l'entrée en formation est réalisée sous trois semaines, quand auparavant le candidat pouvait attendre jusqu'à trois mois. Nous intensifions également les partenariats avec les acteurs de l'emploi sur le territoire. Nous sommes notamment signataires de la Charte des 1 000 entreprises de la Maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi, qui nous engage à agir auprès des personnes éloignées de l'emploi. Nous recrutons autrement, sans CV, afin d'évaluer la motivation et les aptitudes plutôt que l'expérience. L'un des enjeux étant la féminisation des métiers, nous travaillons sur l'image des filières techniques et organisons des événements "emplois dédiés aux femmes". Enfin, pour accompagner l'Autorité Organisatrice SYTRAL Mobilités dans son plan de mandat (automatisation du métro B, transition énergétique, nouvelles lignes de tramway...), nous anticipons l'évolution des métiers et mettons en œuvre un plan de développement des compétences adapté. »

La réponse de Keolis

« Nous nous mobilisons pour changer la perception de nos métiers avec l'ensemble de la profession et nos partenaires dans les bassins d'emploi. Au sein du Groupe, nous mutualisons les bonnes pratiques. Nous articulons différents leviers d'action tels que notre programme de cooptation, le ciblage de publics nouveaux, la formation de nos personnels au permis et aux matériels. Nous formons nos futurs conducteurs dans nos centres d'apprentissage et nos futurs agents de maintenance via notre Tech Academy. Et parce que c'est à la fois un impératif moral et un levier de recrutement, nous misons sur davantage de parité, de diversité et d'inclusion. Ces sujets ont nourri notre campagne de recrutement 2022, volontairement disruptive et ouverte à tous les profils, et sont désormais intégrés dans notre système de performance et de rémunération variable. Le développement des compétences est lui aussi au cœur de notre action. Nous avons enrichi notre portfolio de formations, avec, notamment, un cursus dédié à la transition énergétique, décliné du management vers l'opérationnel. Et remis à plat notre programme de formation au leadership, qui sera déployée, en mode pilote, dans une quinzaine de filiales en 2023. »



Clément Michel,
Directeur des ressources
humaines et de la transformation
du Groupe Keolis

A lors que la demande de mobilité augmente, le secteur est confronté à des pénuries de personnel un peu partout dans le monde, en particulier sur les postes de conducteur. Une situation qui résulte des vagues de départs liés à l'effet « post-Covid », couplées à une pyramide des âges vieillissante et

à de nouvelles attentes sur les rythmes de travail. Revaloriser l'image de ces métiers, dynamiser les processus de recrutement, développer de nouvelles formations : tous les acteurs se mobilisent pour améliorer l'attractivité des métiers de la mobilité et fidéliser les talents.

4^e

place dans le classement 2022 Statista et Capital des meilleurs employeurs de France, dans le secteur Transport de personnes.

Proposer des **parcours inclusifs** pour **développer l'emploi local**

Références

2022-2023

Leader mondial de la mobilité partagée, le Groupe Keolis exploite et assure la maintenance de réseaux urbains, périurbains et interurbains, pour le compte de plus de 300 Autorités Organisatrices de Mobilité. Le Groupe maîtrise une dizaine de modes de transport et exerce son savoir-faire en matière de multimodalité dans le monde entier.



MÉTRO

Pionnier et leader mondial du métro automatique – 330 km

9 réseaux dans 6 pays : Chine, Émirats arabes unis, France, Inde, Qatar, Royaume-Uni

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

1 réseau en construction en Côte d'Ivoire



TRAMWAY

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

26 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
- Qatar
- Royaume-Uni
- 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

23 000 véhicules dans le monde

4 500 roulent aux énergies alternatives au diesel et à l'essence

Réseaux de bus et cars urbains et interurbains : Australie, Belgique, Canada, Danemark, États-Unis, France, Pays-Bas, Suède

Réseaux de bus et cars à haut niveau de service : Australie, États-Unis, France, Pays-Bas

Dessertes d'aéroport : Canada, Danemark, États-Unis, France



TRAIN

2 300 km de lignes ferroviaires en exploitation

7 réseaux ferroviaires régionaux en service, dans 5 pays : Australie, États-Unis, France, Pays-Bas, Royaume-Uni



VÉHICULE AUTONOME

171 000 km parcourus

38 700 heures d'exploitation

216 000 passagers
transportés

Depuis 2016,
50 déploiements en Suède,
au Canada et en France



TRANSPORT À LA DEMANDE

Des services de **TAD et TAD
dynamique**, en temps réel,
en Australie et en France



TRANSPORT DE PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

Leader en France du **TPMR**

De nombreux services
aux États-Unis et partout
en France



TRANSPORT MARITIME ET FLUVIAL

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



STATIONNEMENT

**N° 1 des contrats de
Délégation de Service Public
(DSP) mixtes parcs et voirie**
en France

N° 1 des parkings de gare
en France

**N° 4 des opérateurs du
stationnement** en Belgique

680 parkings
et **75 200 places** en voirie
dans **245 villes**

152 parcs relais (P+R)

1 230 points de recharge
électrique



VÉLO

37 500 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 SANITAIRE

Service national
d'ambulances avec
4 200 véhicules sanitaires
et **4 900 professionnels**
de santé



COVOITURAGE

De nombreux services
en France



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



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 2022

1.1.1	Activité	22
1.1.2	Commentaires sur les comptes et les résultats	24
1.1.3	Information extra-financière et plan de vigilance	27
1.1.4	Évolution prévisible et perspectives d'avenir	27
1.1.5	Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	28
1.1.6	Présentation des résolutions soumises au vote des associés	28
1.1.7	Administration et contrôle de la Société	29
1.1.8	Ratification du transfert de siège social	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. 227-10 du Code de commerce	34

1.3 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

1.3.1	Modèle d'affaires	36
1.3.2	La stratégie RSE du Groupe	38
1.3.3	Keolis Way	44
1.3.4	Méthode	75
1.3.5	Liste des indicateurs et définitions	76
1.3.6	Les effectifs du Groupe	77
1.3.7	Plan de vigilance	78
1.3.8	Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant	87

1.1 RAPPORT DE GESTION DE LA PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022

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 2022 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 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 2022 a été marquée par le renforcement de la part de marché du Groupe en France. Des gains commerciaux significatifs ont été enregistrés, notamment ceux de Valenciennes et Perpignan pour un montant total cumulé de plus de 700 M€ sur la durée des contrats, le gain de trois lots Optile et du PAM91 en Île-de-France, ainsi que le gain de l'appel d'offres offensif du Mont Saint-Michel. Par ailleurs, Keolis a renouvelé avec succès les contrats de Bordeaux et Dijon, ainsi que plusieurs réseaux en Île-de-France via les lots Optile. Au total, les contrats gagnés en 2022 représentent plus de 700 M€ de chiffre d'affaires en année pleine et le solde positif entre les contrats offensifs gagnés et les contrats défensifs perdus se traduit par une croissance nette de 110 M€ en année pleine.

La fréquentation des réseaux de transport est en hausse par rapport à 2021 dans les Grands Réseaux et Grands Urbains (+ 18 % dans les Grands Urbains) mais toujours en retrait en cumulé par rapport à 2019 (94 % dans les Grands Urbains) avec une nette amélioration en fin d'année.

La France n'a pas connu de restrictions liées à l'épidémie de Covid-19 en 2022, toutefois on note un impact lié au développement du télétravail dans les plus grandes agglomérations.

Les difficultés persistantes de recrutement impactent significativement les opérations dans plusieurs réseaux urbains et dans la majorité des filiales interurbaines, qui ont temporairement mis en œuvre des PTA (Plan de Transport Adapté) afin d'assurer le meilleur service possible pour nos clients voyageurs. Le transport sanitaire est également fortement touché avec un impact direct sur le niveau d'activité et le chiffre d'affaires.

Le retour à une inflation soutenue en 2022 joue défavorablement pour les contrats soumis au décalage d'indexation et pour la part d'activité non indexée. Keolis est néanmoins parvenu à en limiter les effets négatifs grâce aux différentes aides gouvernementales et à la maîtrise de ses coûts.

EFFIA

La fréquentation 2022 des parkings EFFIA est quasiment revenue à ses niveaux de 2019 à périmètre équivalent (96 % en cumulé).

Sur le plan commercial, les principaux contrats renouvelés sont Lille-5 Parcs, Grand Dijon et Bordeaux ; les principaux contrats remportés sont Bourg-la-Reine et Versailles Château.

International

La reprise post Covid-19 de la fréquentation à l'International est plus progressive qu'en France. Au deuxième semestre 2022, les taux de fréquentation par rapport à 2019 se situent entre 70 % et 80 % pour la plupart des contrats, en amélioration continue à fin 2022, avec des pics de fréquentations au-delà des 100 % à l'occasion d'événements exceptionnels comme la coupe du monde de football. La Chine fait exception avec la fin récente de sa politique zéro Covid et la flambée des cas liés à la fin des restrictions.

La plupart des pays connaissent des difficultés de recrutement qui impactent négativement les opérations.

Les derniers dispositifs de soutien mis en place par les gouvernements et les Autorités Organisatrices par suite du Covid-19 ont pris fin cette année, avec encore quelques aides notamment aux Pays-Bas et au Canada.

Selon les contrats, l'inflation est tantôt couverte par les indices ou prise en charge par le délégant, tantôt partiellement couverte du fait des décalages temporels d'indexation comme en Belgique où les nombreuses hausses successives de salaires ne sont pas encore totalement compensées.

Au niveau commercial, Keolis a remporté plusieurs contrats en Suède dans les villes de Göteborg et Lund, renouvelé le contrat de Skyport au Canada et étendu le contrat GTR en Angleterre pour trois ans.

La filiale norvégienne a été cédée le 30 octobre 2022. Aucun engagement contractuel ne subsiste à la suite de la cession.

Aux Pays-Bas, la concession d'urgence IJssel-Vecht d'une durée de deux ans a pris fin le 14 décembre 2022.

1.1.1.2 Acquisitions et prises de participations

Le Groupe a réalisé une petite acquisition en 2022, la société Transports Pagès basée à Thuir (Pyrénées orientales).

1.1.1.3 Situation financière de la Société

Au 31 décembre 2022, le Groupe présente un Endettement Financier Net (EFN) de 974 M€, constitué principalement d'une ligne crédit syndiquée de 900 M€ à échéance 2027 tirée à hauteur de 230 M€, d'un Crédit à Terme à échéance 2026 de 600 M€, d'un placement privé de 100 M€ sous forme *Schuldschein* à échéances 2027 et 2029, et d'un montant d'autres dettes financières de 198 M€ sur ses filiales.

Pour gérer le risque de liquidité, le Groupe dispose ainsi d'une ligne de crédit confirmée disponible pour un montant de 670 M€ au 31 décembre 2022 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 2022 aura été principalement marquée par une très forte poussée inflationniste qui a eu pour effet de générer de nouveaux risques, notamment celui lié à la fourniture d'énergie (prix et volume de gaz et de l'électricité).

Certains des risques déjà existants en 2022 se sont aggravés : la fréquence des cyberattaques/cyberfraudes, les difficultés de recrutement et de rétention de ressources.

1.1.1.5 Résultats du Groupe

La reprise de la fréquentation s'est poursuivie en 2022 sans toutefois revenir aux niveaux 2019 pré-Covid. Une inflation soutenue, alimentée par la perturbation des chaînes d'approvisionnement à la suite du Covid-19 et par la guerre en Ukraine, a fait son apparition propulsant notamment les prix de l'énergie à des niveaux records. Dans le même temps, le secteur des transports fait face à une pénurie de conducteurs.

Chiffre d'affaires

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires récurrent consolidé du Groupe pour l'année 2022 s'élève à 6 714,5 M€, en augmentation brute de + 402 M€ soit + 6,4 %, et en augmentation organique (i.e. hors effet change, périmètre et technique) de + 573 M€ soit + 9,1 %, par rapport à 2021.

L'effet change est favorable à + 104 M€, notamment sur le dollar américain et australien.

L'effet périmètre est défavorable à hauteur de - 283 M€ et vient principalement de la cession des activités en Allemagne fin 2021, de la sortie de Wales & Borders au Pays de Galles en février 2021 et de la cession des activités en Norvège fin octobre 2022.

La croissance organique est portée par l'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus pour + 236 M€ avec les effets années pleine d'Adélaïde et des contrats de bus dans la région de Sydney en Australie + 76 M€ (démarrés respectivement en février et novembre 2021), de Dubaï + 72 M€ (démarré en septembre 2021), les gains Optile en Ile-de-France + 66 M€, Perpignan + 14 M€ (démarré en septembre 2022), Cherbourg - 5 M€ (fin juillet 2021), Suède + 17,4 M€ (fin de Jönköping en juin 2021, démarrages région d'Uppsala en juin 2022 et Göteborg en décembre 2021).

La croissance organique est également portée par les contrats existants à hauteur de + 337 M€. L'indexation contribue favorablement pour + 261 M€ notamment en France et en Suède. En dépit des perturbations opérationnelles liées au manque de conducteurs, les revenus réguliers comme les revenus occasionnels et touristiques sont en hausse par rapport à 2021. EFFIA, en particulier, a connu une reprise rapide des revenus de ses activités de stationnement.

EBIT K

L'EBIT K récurrent consolidé du Groupe pour l'année 2022 s'établit à + 190,5 M€, en augmentation brute de + 9,4 M€ soit + 5,2 %, et en baisse organique de - 10,2 M€ soit - 5,6 %, par rapport à 2021.

L'effet change est défavorable à - 2,3 M€ du fait de la couronne suédoise principalement.

L'effet périmètre est favorable à hauteur de + 21 M€ et vient principalement de la cession des activités non profitables en Allemagne fin 2021 et en Norvège fin octobre 2022, partiellement compensé par la sortie de Wales & Borders au Pays de Galles en février 2021.

L'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus s'élève à - 11,7 M€ dont - 3,7 M€ en France et - 8,7 M€ à l'International.

Les contrats existants s'améliorent de + 1,5 M€ par rapport à 2021 dont + 10 M€ liés à la reprise rapide des activités de stationnements d'EFFIA. En France, les contrats de transports baissent de - 1,8 M€ affectés par la pénurie de conducteurs qui engendre des perturbations de services et des pénalités, et par l'envolée des coûts d'énergie. Ces effets défavorables sont partiellement compensés par l'augmentation des revenus réguliers et occasionnels, les aides gouvernementales (plan de résilience), et

la maîtrise des coûts. À l'International, la baisse est de - 2,2 M€ avec une moindre performance de l'Australie - 10,7 M€ (hausse des coûts opérationnels dans un contexte de pénurie de conducteurs, baisse des recettes), de la Belgique - 7 M€ (principalement décalages d'indexation), de l'Amérique du Nord - 6,1 M€ (services réduits pour les activités de transit aux États-Unis et moindres subventions au Canada) ; hausse des coûts de développement dans les nouveaux territoires - 3,4 M€, partiellement compensée par la bonne performance de la Suède + 15 M€ (effet indexation nette favorable et baisse des investissements) et des Pays-Bas + 9,3 M€ (reprise de la fréquentation et soutien du gouvernement). Les coûts de Holding augmentent de - 3,8 M€ par rapport à 2021 principalement en raison des coûts informatiques.

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 2022	- CVAE	- Coûts des appels d'offres non récurrents	+ Dot/Rep. Provision	Résultat opérationnel courant 2022
190,5 M€	+ 16,9 M€	+ 3,7 M€	- 2,5 M€	208,6 M€

Résultat net part du Groupe

À fin 2022, le résultat opérationnel récurrent s'élève à + 208,6 M€, en hausse de + 5 M€ par rapport à 2021.

Le résultat net (part du Groupe) atteint + 48,0 M€ en 2022 contre + 19,6 M€ en 2021, soit une hausse de + 28,4 M€.

Le passage entre le résultat opérationnel récurrent et le résultat net (part du Groupe) s'explique, d'une part, par des éléments non récurrents pour - 56,7 M€ dont principalement l'amortissement des droits contractuels, les provisions relatives aux plans de rémunération à long terme du management, les provisions pour contrats onéreux, les provisions pour restructuration.

D'autre part, le résultat financier impacte également le résultat net à hauteur de - 59 M€ et les charges d'impôts (y compris CVAE) pour - 44,8 M€. Les entreprises associées représentent une contribution positive à hauteur de + 16,2 M€ dont + 8,6 M€ liés à la fin de la dispute avec le *Department for Transport* pour le contrat de London & South Eastern Railway, + 7,9 M€ liés à Govia Thameslink Railway. La part du résultat revenant aux intérêts minoritaires s'élève à 16,3 M€.

Dettes nettes

L'Endettement Financier Net (EFN) s'élève à 974 M€ à fin 2022 contre 1 030 M€ à fin 2021, en baisse de 56 M€.

La dette de location financière s'élève à 1 036 M€ à fin 2022 contre 1 008 M€ à fin 2021, en hausse de 28 M€.

Le 22 juillet 2022, le Groupe a mis en place un avenant au crédit syndiqué renouvelable de 900 millions d'euros afin (i) d'étendre la maturité jusqu'à juillet 2027, avec deux options d'extension d'un an chacune et (ii) d'intégrer des indicateurs ESG en ligne avec la stratégie ESG du Groupe. Le 7 décembre 2022, le Groupe a signé un placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*), indexé sur des indicateurs ESG, pour un montant total de 100 millions d'euros. Cette transaction comporte deux tranches en euros à taux variable, avec des maturités de cinq et sept ans.

Ces nouvelles opérations visent à refinancer des lignes de crédit existantes, augmenter la maturité moyenne de la dette, maintenir une liquidité robuste et renforcer la stratégie ESG de Keolis.

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 6 753,8 M€.

Après prise en compte de l'ensemble des coûts d'exploitation, le résultat opérationnel après participations mises en équivalence s'établit à 168,1 M€.

Le résultat net part du Groupe est un profit de 48,0 M€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

1.1.2.2 Comptes sociaux

Le résultat d'exploitation est de 1,3 M€.

Le résultat financier s'établit à 5,0 M€.

Après constatation d'un produit d'impôt sur les sociétés de 18,6 M€ lié au bénéfice de l'intégration fiscale, les comptes sociaux de GROUPE KEOLIS S.A.S. se soldent par un bénéfice de 24,8 M€.

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 2022, 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

Dénomination	Date	Pourcentage
Keolis Côte d'Ivoire	22/06/2022	100 % KSA
Keolis Val d'Essonne 2 Vallées	31/03/2022	100 % KSA
Keolis Val d'Yerres Val de Seine	31/03/2022	100 % KSA
Keolis Vélizy Val de Bièvre	31/03/2022	100 % KSA
Keolis Dijon Multimodalité	14/12/2022	70 % KSA (20 % EFFIA Stationnement 10 % Cykleo)
KLP 63 - KLP 64 - KLP 65 - KLP 66 - KLP 67 - KLP 68 - KLP 69 - KLP 70 - KLP 71 - KLP 72*	13/12/2022	100 % KSA

* Sociétés sans activité à date, créées par anticipation pour les besoins des réponses à appel d'offres 2023.

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

Dénomination	Date	Pourcentage
KLP 30, KLP 31, KLP 32*	En cours	100 % EFFIA Stationnement

* Sociétés sans activité à date, créées par anticipation pour les besoins des réponses à appel d'offres 2023.

Keomotion, filiale de GROUPE KEOLIS S.A.S. n'a acquis, pris le contrôle ou constitué aucune société.

Acquisition de sociétés

Dénomination	Date	Pourcentage
Transports Pagès	30/06/2022	100 % KSA

Cessions de titres

Durant l'exercice 2022, la filiale suédoise Keolis Nordic AG, détenue à 100 % par Keolis SA, a cédé la société suivante :

Dénomination	Date	Pourcentage
Keolis Norge	31/10/2022	100 %

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)	- 121	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	- 1,9 %	-	-	-	-	-
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)	375	20	-	-	20	-
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	3,88 %	0,21 %	-	-	0,21 %	-
(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.

Conformément aux engagements pris en 2022, la Déclaration de Performance Extra-Financière intègre 100 % du périmètre du GROUPE KEOLIS S.A.S. 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. Le plan de vigilance a également été approfondi, avec un focus réalisé sur certaines filiales étrangères. Le Plan de vigilance du Groupe est annexé à la Déclaration de Performance Extra-financière.

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 2023 devrait être marquée par la poursuite de conditions macro-économiques compliquées liées à la crise Ukrainienne en Europe ainsi qu'à une inflation soutenue au niveau mondial. Enfin, l'impact des difficultés de recrutement et de rétention des employés à travers le monde est appelé à perdurer en 2023.

France

2023 sera une année très intense en appels d'offres défensifs pour des contrats venant à échéance fin 2024, notamment sur l'urbain avec le renouvellement de Lyon (dont l'allotissement a été décidé), ainsi que les réseaux d'Amiens, Bayonne-Biarritz, Besançon, Caen, Chambéry et Orléans. En offensif en Île-de-France, Keolis aura pour ambition de continuer de se positionner sur les derniers lots en appel d'offres du réseau Optile, sur les réseaux bus de Paris et petite couronne, sur le Grand Paris Express et sur les trams-trains.

De nombreux projets de transition énergétique auront lieu, avec notamment le financement d'infrastructures nécessaires au déploiement des énergies vertes que sont l'électricité et le GNV (principalement les aménagements des dépôts pour les recharges électriques ou alimentation en GNV), et l'exploitation de lignes de bus électriques (à Lyon, à Rennes, sur le réseau des Alpes Maritimes...).

L'impact de la hausse des prix de l'énergie (notamment électricité) sera fort sur nos Grands Réseaux, avec des négociations à venir avec les Autorités Organisatrices pour en limiter les effets non couverts par les mécanismes contractuels.

La difficulté croissante de recrutement de conducteurs ou de mainteneurs pourrait compliquer la capacité des réseaux à délivrer le service attendu en 2023.

EFFIA

Le Groupe attend pour EFFIA, comme sur l'année 2022, une amélioration continue de la fréquentation dans les parkings en 2023, avec un retour à des niveaux normatifs pré-Covid.

Les évolutions en termes de mobilité (notamment liées au télétravail) continueront à impacter les résultats des parkings de gare, avec un ralentissement important de la clientèle business ou d'affaires sur des semaines comportant des jours fériés et des semaines pré/post-vacances, une diminution des durées moyennes de stationnement dans les gares parisiennes, mais des records de fréquentation sur plusieurs gares TGV de province.

International

2023 sera une année très intense en appels d'offres. Sur les appels d'offres défensifs, le Groupe souhaitera continuer de défendre les réseaux exploités aux États-Unis et continuera sa stratégie de développement dans les principaux pays où Keolis est présent.

L'amélioration continue de la fréquentation des réseaux à l'International permettra de compenser la fin du soutien gouvernemental et des Autorités Organisatrices en Suède et au Canada. Le soutien aux Pays-Bas devrait rester mais à un niveau bien inférieur à 2022.

L'inflation continuera à impacter notre base de coûts en 2023 sur nos contrats. Néanmoins, la majorité de nos contrats à l'International sera moins exposée que nos contrats français à la hausse des coûts énergétiques, sauf en Belgique et au Canada.

La décarbonation progressive de nos opérations continuera, avec notamment l'électrification progressive des flottes en Belgique, au Danemark et en Australie.

La difficulté de recrutement de conducteurs ou de mainteneurs pourrait continuer à impacter la capacité des réseaux à délivrer le service attendu en 2023. Le succès de nos campagnes de recrutement et de fidélisation de nos salariés sera clé.

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 le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2022 de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	24 795 752,07 €
Affectation à la réserve légale	1 239 787,60 €
Report à nouveau	48 900 673,08 €
Bénéfice distribuable	72 456 637,55 €
Distribution de dividendes	25 000 000,00 €
À reporter à nouveau	47 456 637,55 €

Il vous sera en conséquence proposé de distribuer un dividende de 0,1389 € 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
2021	9 990 872,07 € Soit 0,0555 par action	-	-
2020	0 € Soit 0 € par action	-	-
2019	0 € Soit 0 € par action	-	-

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.

1.1.7 ADMINISTRATION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

1.1.7.1 Expiration et renouvellement des mandats des membres du Conseil de surveillance

Lors de sa réunion du 18 mai 2022, le Conseil de surveillance a pris acte de l'expiration des mandats de M. Laurent Trévisani, Mme Nathalie Wright, M. Patrick Bastien et M. Robin Lutz et de leurs renouvellements en tant que membres du Conseil de surveillance pour une durée de trois années, à compter du 18 avril 2022.

Le Conseil de surveillance a remercié Mme Claudia Schlossberger pour l'exercice de son mandat de membre du Conseil de surveillance ainsi que pour ses fonctions de Présidente du Comité des rémunérations et des ressources humaines, ceux-ci étant arrivés à expiration le 18 avril 2022.

1.1.7.2 Nomination de nouveaux membres du Conseil de surveillance

Lors de sa réunion du 23 février 2022, le Conseil de surveillance a pris acte de la nomination de M. Robert Tessier en qualité de membre du Conseil de surveillance à compter du 23 février 2022 en remplacement de M. Normand Provost, et pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'au 30 juin 2024.

Lors de sa réunion du 29 septembre 2022, le Conseil de surveillance a pris acte de la nomination de Mme Anne Le Guennec en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de trois années à compter du 29 septembre 2022.

1.1.8 RATIFICATION DU TRANSFERT DE SIÈGE SOCIAL

Corrélativement au transfert des bureaux de la Société à Courbevoie, la Présidente du Directoire, par une décision du 14 octobre 2022 a décidé de transférer le siège social de GROUPE KEOLIS S.A.S. du 20-22, rue Le Peletier, 75 009 Paris au 34, avenue Léonard de Vinci, 92 400 Courbevoie à compter du 17 octobre 2022, sous réserve de la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 avril 2023, la ratification de cette décision sera soumise au vote des actionnaires.

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 2022, 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 : 0,17 %

Auto-contrôle : 0,14 %

La participation des salariés au travers du FCPE GROUPE KEOLIS ACTIONNARIAT est donc de 0,17 % du capital.

1.2.2 LE DIRECTOIRE

1.2.2.1 La composition du Directoire

Au 31 décembre 2022, 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.

Mme 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 2022, le Conseil de surveillance est composé de neuf membres, dont cinq membres indépendants. Les membres sont nommés comme suit :

cinq membres sont désignés par SNCF Participations ;

quatre membres sont 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 2022, la composition du Conseil de surveillance est la suivante :

M. Jérôme Tolot, Président du Conseil de surveillance ;
 M. Patrick Bastien, membre du Conseil de surveillance ;
 M. Alain Krakovitch, membre du Conseil de surveillance ;
 Mme Anne Le Guennec, membre du Conseil de surveillance ;
 M. Robin Lutz, membre du Conseil de surveillance ;
 Mme Sylvia Métayer, membre du Conseil de surveillance ;
 M. Robert Tessier, membre du Conseil de surveillance ;
 M. Laurent Trévisani, membre du Conseil de surveillance ;
 Mme Nathalie 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 Energies
	Présidente	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 sûreté, sécurité et prévention Membre du Comité innovation et développement durable Membre du Comité d'audit et de la déontologie (jusqu'au 23 février 2022)	GROUPE KEOLIS S.A.S.
	Partenaire Opérationnel	Caisse de dépôt et de placement du Québec
	Membre du Conseil de surveillance	ERMEWA HOLDING
	Membre du Conseil de surveillance <i>Board member</i>	AKIEM DP Wrold International Investment B.V.
	<i>Board member</i>	DP World Australia
M. Robin Lutz	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité sûreté, sécurité et prévention Membre du Comité des investissements et de la stratégie Membre du Comité d'audit et de la déontologie	GROUPE KEOLIS S.A.S.
	Directeur Infrastructure Investments	Caisse de dépôt et de placement du Québec
	<i>Supervisory Board Member</i> <i>Supervisory Manager</i>	ATC Atlantic I B.V. 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.
	Président Administrateur	Eurostar Group
	Directeur	TGV-INTERCITES (Voyages SNCF)
	Administrateur	E-Voyageurs Groupe
	Président	OUIGO ESPANA
	Administrateur	Forum Vies Mobiles
Mme Anne Le Guennec	Membre du Conseil de surveillance (depuis le 29 septembre 2022) Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines (depuis le 23 novembre 2022)	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Directrice Générale – Recyclage et Valorisation des Déchets	Veolia
Mme Sylvia Metayer	Membre du Conseil de surveillance Présidente du Comité d'audit et de la déontologie Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines (jusqu'au 23 novembre 2022)	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Administrateur Membre du Comité d'audit Membre du Comité des rémunérations	Page Groupe PLC
	Administrateur Présidente du Comité des Rémunérations, Nominations et de la Gouvernance	Groupe Aéroport de Paris
	Présidente du Comité d'audit	AnimalCare Group, Plc
	Directrice Générale Croissance	Sodexo (jusqu'à mai 2022)
	International Advisory Board (pro bono)	HEC
	Membre du Conseil de la mission FTCC	Ministère de l'Économie et des Finances
	Membre du Conseil de surveillance	La Gouvernance au Féminin
Mme Claudia Schlossberger	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 18 avril 2022) Présidente du Comité des rémunérations et des ressources humaines (jusqu'au 18 avril 2022)	GRUPE KEOLIS S.A.S.
M. Robert Tessier	Membre du Conseil de surveillance (nommé le 23 février 2022) Président du Comité des rémunérations et des ressources humaines (depuis le 23 novembre 2022)	GRUPE KEOLIS S.A.S.
M. Laurent Trévisani	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité des investissements et de la stratégie Membre du Comité d'audit et de la déontologie	GRUPE KEOLIS S.A.S.
	Président	SNCF Participations
	Directeur Général Délégué	Société nationale SNCF
	Président du Conseil de surveillance Membres du Comité des ressources humaines	GEODIS SA
	Président du Conseil d'administration	Transport et logistique partenaires
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.
	<i>Chief Digital & Sustainability Officer</i>	Rexel Group
	Administratrice	Quadiant
	Administratrice	Amundi (depuis février 2023)

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 2022, le Conseil de surveillance s'est réuni cinq fois et a notamment statué sur les sujets suivants :

- les comptes annuels sociaux et consolidés 2021 ;
- les comptes trimestriels et semestriels 2022 ;
- le suivi de la marche des affaires, avec un focus sur le suivi des différents impacts de la crise sanitaire ;
- le Budget 2023 ;
- le GPS 2023-2027 ;
- la revue stratégique du Groupe et de ses filiales/Business Units ;
- des décisions stratégiques telles les projets de Refinancement du Groupe.

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 2022, le séminaire s'est tenu le 29 septembre 2022.

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.

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 quatre séances en 2022, et a notamment examiné les sujets suivants :

- examen des comptes consolidés annuels, semestriels et trimestriels ;
- évaluation du niveau de contrôle interne ;
- revue du reporting fraude 2021 ;
- feuille de route 2022 de la fonction « Audit Interne, Contrôle et gestion des risques » ;
- 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 douze séances sur l'année 2022.

Le Comité sûreté, sécurité et prévention (CSSP)

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 2022, le « Comité des risques et de la sécurité » a tenu quatre 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 :

- élaboration d'un diagnostic Santé et Sécurité du Groupe ;
- revue sur le management de la sûreté ;
- revue sur le management de la Cybersécurité.

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 2022. Les principaux sujets abordés ont été les suivants :

- diagnostic sur le recrutement et le *strategic workforce planning* du Groupe ;
- bilan Performance économique 2021 ;
- baromètre d'engagement – résultats des enquêtes menées auprès des salariés et plans d'action ;
- revue des risques majeurs ;
- déploiement de la stratégie diversité.

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 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 cinq séances en 2022. Les principaux sujets abordés ont été les suivants :

- RSE : état des lieux et orientations RSE 2022 ;
- revue du portefeuille innovation 2022 ;
- mobilité autonome.

La composition de l'Excom au 31 décembre 2022 est la suivante :

Excom au 31 décembre 2022

Mme Annelise AVRIL

M. Frédéric BAVEREZ

Mme Marie-Ange DEBON

M. Pierre GOSSET

M. Clément MICHEL

Mme Sophie DURAND

M. Bernard TABARY

M. Arnaud VAN TROEYEN

Mme Christelle VILLADARY

1.2.5 CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 227-10 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. 227-10 du Code de commerce.

1.3 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

1.3.1	MODÈLE D'AFFAIRES	36	1.3.4	MÉTHODE	75
1.3.2	LA STRATÉGIE RSE DU GROUPE	38	1.3.5	LISTE DES INDICATEURS ET DÉFINITIONS	76
1.3.2.1	Raison d'être	38	1.3.6	LES EFFECTIFS DU GROUPE	77
1.3.2.2	Keolis Way : le projet d'entreprise de Keolis	38			
1.3.2.3	Matérialité des enjeux	39	1.3.7	PLAN DE VIGILANCE	78
1.3.2.4	Tableau de synthèse des indicateurs de performance extra-financière	40			
1.3.2.5	Gouvernance des enjeux extra-financiers	42	1.3.8	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	87
1.3.2.6	Objectifs de Développement Durable de l'ONU	42			
1.3.2.7	Temps forts RSE du Groupe	43			
1.3.3	KEOLIS WAY	44			
1.3.3.1	Fondamental : Santé & Sécurité	44			
1.3.3.2	Fondamental : Excellence opérationnelle	49			
1.3.3.3	Fondamental : Performance économique	52			
1.3.3.4	Pilier : notre Planète	56			
1.3.3.5	Pilier : nos Personnels	62			
1.3.3.6	Pilier : nos Passagers	68			
1.3.3.7	Pilier : nos AOM et partenaires	73			

1 Modèle d'affaires

Ressources

Personnels

- **67 600 collaborateurs**, dont 64 % de personnels de conduite
- **13 700 embauches en CDI** dans le monde
- **Formation : Institut Keolis/CFA (centres de formation pour les apprentis)**

Passagers

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

Partenaires AOM

- Membre du **Global Compact des Nations Unies**
- **Partenariat avec la Fondation des Femmes**
- **Dialogue constant avec les AOM** pour développer l'offre de transport public
- **Membre fondateur des PIMMS*** pour relier les citoyens aux services essentiels

Planète

- **Une offre de solutions multimodales** qui contribuent à la réduction de l'impact environnemental de la mobilité
- Une flotte de plus de **4 500 véhicules** à énergies alternatives en croissance
- **4,5 kWh** consommés par kilomètre pour la traction commerciale

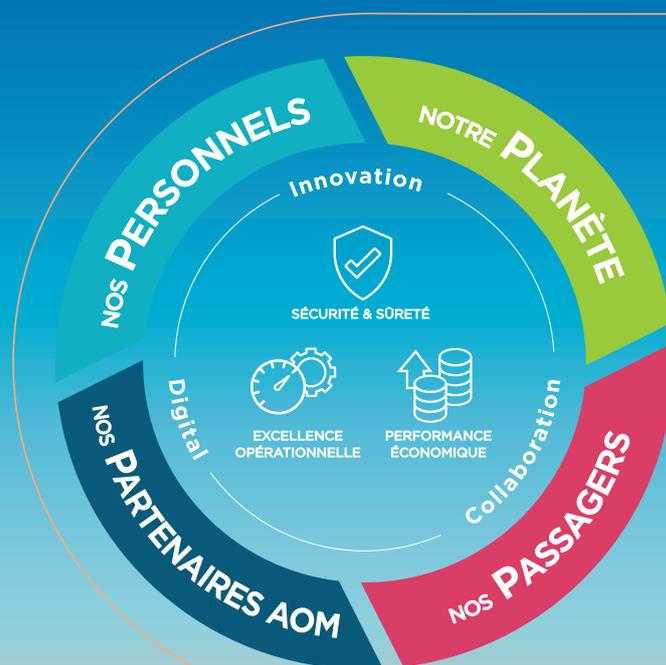
Données financières

- **6,7 Md€** de chiffre d'affaires
- Un actionariat stable et engagé
- Un bilan solide avec un levier de dette nette sur EBITDA de **2,7**

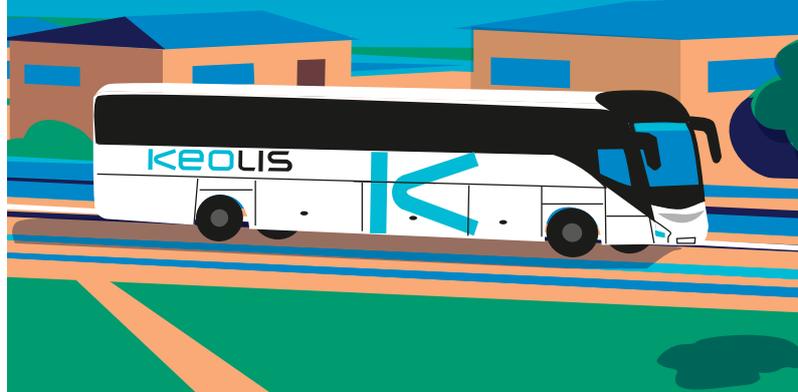
* PIMMS : Points Information Médiation Multi-Services.

Activité

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



Keolis intervient auprès des **Autorités Organisatrices de Mobilité** dans le cadre de contrats tels qu'une **Délégation de Service Public**, un **Marché Public** ou une **Assistance Technique**. Ces contrats définissent le périmètre et les modalités de collaboration entre Keolis et les AOM. Dans une logique partenariale, Keolis met à disposition son expertise pour améliorer la performance et la qualité des offres et du patrimoine de mobilité.



La valeur créée pour et avec les parties prenantes du Groupe

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.

Valeurs

We imagine >>>

We care >>>

We commit >>>

Personnels

- **64 %** des salariés formés dans l'année
- **90 %** des salariés travaillant dans une entité labellisée GEEIS** pour l'égalité femmes-hommes
- **We@Keolis** : réseau interne pour la mixité. **300** adhérents au réseau



Passagers

- **30 filiales** ont adopté la démarche Keolis Signature Service pour l'amélioration de la qualité de service
- **2 axes majeurs d'innovation** : compréhension des mobilités et expérience client



Partenaires AOM

- **59 projets primés** par les Coups de Cœur solidaires*** pour des associations locales depuis 2018
- **Plus de 120 000 élèves** ont bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des interventions en milieu scolaire
- **52 M€ engagés** auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, en France



Planète

- **59 % du chiffre d'affaires des activités transports du Groupe** couvert par une certification ISO 14001 pour le management de l'environnement
- **27,3 % de kilomètres parcourus** par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives
- **65 %** du chiffre d'affaires des filiales françaises redistribué pour le développement durable du territoire (moyenne des évaluations BIOM)



Performance économique

- **+ 94 M€** de cash-flow libre
- **+ 209 M€** de résultat opérationnel courant
- **1 600 M€** de dette indexée sur des critères ESG
- **300 AOM** nous font confiance dans 13 pays

** GEEIS : Gender Equality & Diversity for European & International Standard.
*** En partenariat avec la Fondation SNCF.

1.3.2 LA STRATÉGIE RSE 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.

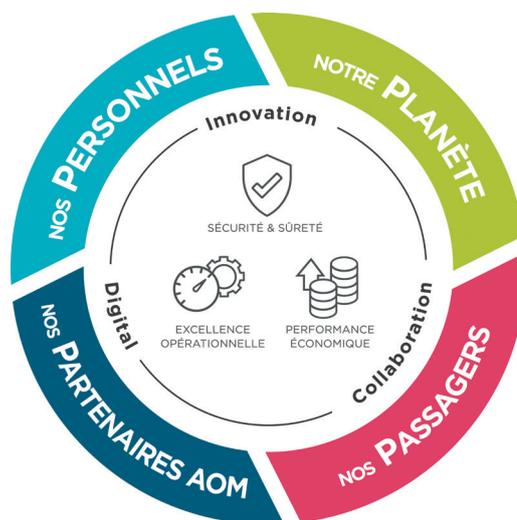
1.3.2.2 Keolis Way : le projet d'entreprise de Keolis

Urgences environnementale et sociale, évolution des modes de vie et des attentes de mobilité, digitalisation, nouvelles exigences de sécurité sanitaire... le monde change, Keolis se saisit de cette opportunité pour se transformer en ayant lancé son projet d'entreprise mi-2021.

Les objectifs de Keolis Way sont de :

- renforcer la culture et les méthodes de travail communes ;
- améliorer la performance au bénéfice des passagers, des collaborateurs et de l'ensemble des parties-prenantes.

Keolis Way offre un cadre de feuille de route à toutes les entités du Groupe, quelle que soit leur localisation, leur taille, ou le mode qu'elles opèrent. Il fixe les ambitions et des objectifs, financiers, opérationnels et RSE, à atteindre à horizon 2025 à l'échelle du Groupe. Sa composition est la suivante :



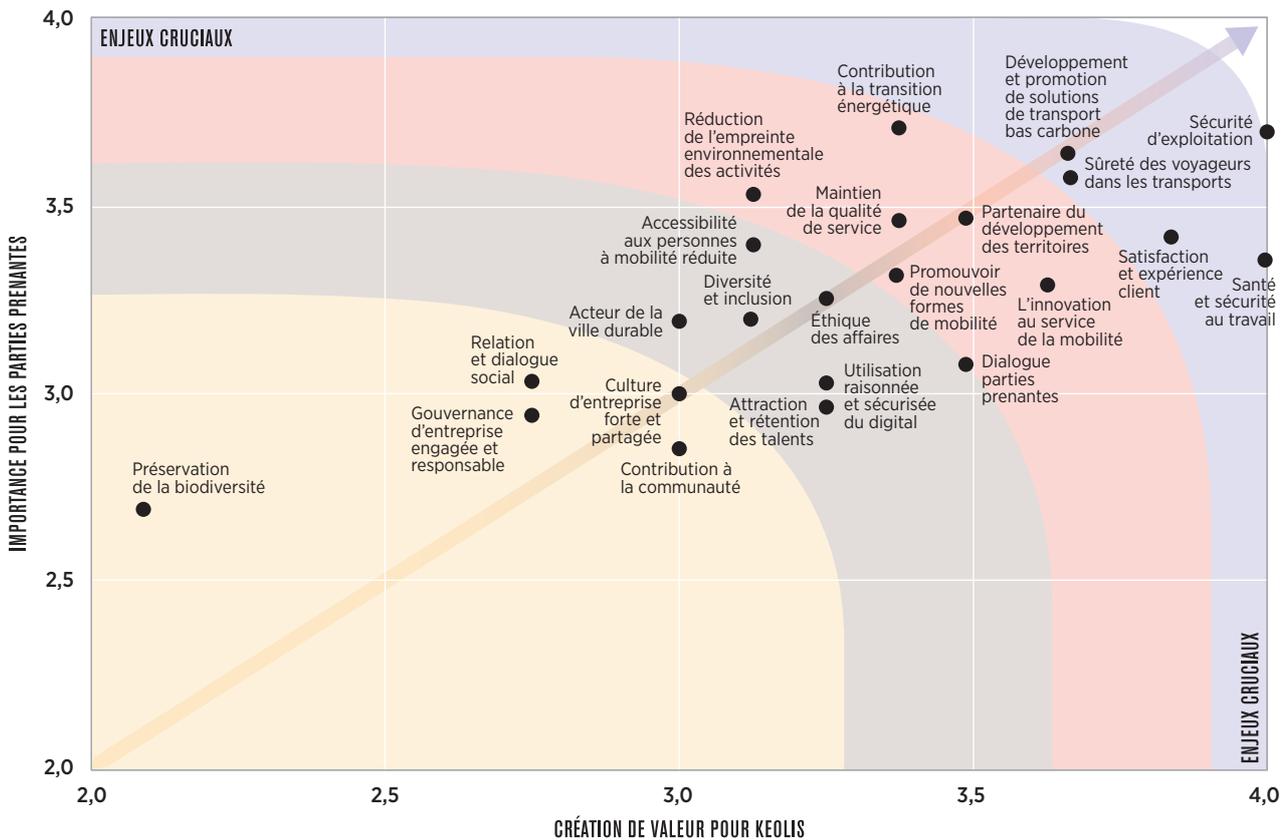
keolis
way >>>

2022 a été l'année de déploiement opérationnel de Keolis Way. À la fin de l'année, 90 % des entités Keolis s'étaient appropriées la structure et les objectifs de Keolis Way, en définissant leur propre projet adapté aux spécificités et contextes locaux. L'avancement de chacun des indicateurs de performance Groupe sont suivis par les directions métiers concernées et par le COMEX.

1.3.2.3 Matérialité des enjeux

Keolis a défini la cartographie de ses principales parties prenantes, en les interrogeant 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 permis 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 matrice mettent 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 <ul style="list-style-type: none"> Taux de Fréquence des accidents du travail Taux de Gravité des accidents du travail Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001
		Sûreté <ul style="list-style-type: none"> Nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure Part du chiffre d'Affaires des filiales ayant mis en place des actions de prévention & lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles
		PERFORMANCE ÉCONOMIQUE
		Éthique des affaires <ul style="list-style-type: none"> Part du chiffre d'affaires couvert par un référent conformité Part du chiffre d'affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique Part du chiffre d'affaires couvert par un Délégué à la Protection des Données
	NOTRE PLANÈTE	
		Transition énergétique et bas carbone <ul style="list-style-type: none"> Part de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives Émissions de Gaz à Effet de Serre de traction (tous modes) en kg CO₂e/100 km
		Engagement sociétal <ul style="list-style-type: none"> Moyenne du % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM réalisée en 2022) Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire Montant des achats auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (M€)
NOS PERSONNELS		
Égalité, diversité et inclusion <ul style="list-style-type: none"> Part de collaborateurs exerçant dans une entité certifiée pour l'Égalité Professionnelle Femmes/Homme (GEEIS) Part de femmes dans l'effectif total Part des femmes dans l'effectif total de salariés roulants/conducteurs Part de travailleurs déclarés handicapés 		
	Formation/développement <ul style="list-style-type: none"> Part de salariés ayant bénéficié d'une formation 	
	Dialogue social <ul style="list-style-type: none"> Taux de conflictualité (hors conflit liés à des motifs nationaux) 	
	Engagement <ul style="list-style-type: none"> Taux de sortie Ancienneté moyenne (années) 	
		NOS PASSAGERS
	Expérience clients <ul style="list-style-type: none"> Nombre de participants aux 8 formations PMR de l'IK Nombre de participants aux 22 animations et sensibilisation accessibilité 	
		Accessibilité <ul style="list-style-type: none"> Nombre total de filiales engagées dans Keolis Signature Services
PILERS		

Objectif	Performances 2021	Performances 2022	Périmètres couverts
- 25 % Fr en 2023 & - 10 % Int en 2023	27,46	24,42	Groupe Keolis, excepté Keolis Santé
-	3,06	3,61	
38 % en 2025 75 % en 2030	22,4 %	24,7 %	Activités transports Groupe
-	68	83	Activités transports France
-	26 %	40 %	Activités transports Groupe
-	100 %	100 %	Groupe Keolis
-	89 %	89 %	Groupe Keolis
-	74 %	86 %	Groupe Keolis en Europe
70 % en 2025	37 %	44 %	Activités transports Groupe
x2 en 2025 vs. 2019 (19,5 %) x3 en 2030 vs. 2019	24,4 %	27,3 %	Activités transports Groupe
- 30 % en 2030 vs. 2019 (129)	115	119	
80 % en 2030	50,4 %	58,6 %	
-	62 %	62 %	
-	71,5 %	64,9 %	Activités transports France
-	95 569	121 520	Activités transports Groupe
-	36,1	51,5	Activités transports France
95 % en 2025	87 %	90 %	Activités transports Groupe
24 % en 2025	22,0 %	21,8 %	Groupe Keolis
-	19,1 %	19,0 %	
-	5,1 %	5,2 %	Activités transports France
80 % en 2025	64 %	64 %	Groupe Keolis
-	0,37	0,56	Activités transports France
-	13,9 %	16,7 %	Groupe Keolis
-	8,3	8,8	
-	527	487	Activités transports France
-	315	459	Activités transports Groupe
-	25	30	

1.3.2.5 Gouvernance des enjeux extra-financiers

Rattachée à la Direction Exécutive RH & Transformation et aux côtés de la Direction du projet d'entreprise, de la sécurité et de l'accompagnement managérial, la Direction Développement Durable et Engagement assure la définition et le déploiement de la stratégie RSE du Groupe. La feuille de route RSE est suivi dans plusieurs instances :

au **Comité exécutif** (COMEX), à minima une fois par trimestre et selon les priorités internes et externes du Groupe Keolis ;

au **Conseil de surveillance** (CS), à travers le 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 2022 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.

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).

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 pilote sa stratégie RSE au travers des 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

2016

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

2015

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

2014

- Certification ISO 14001 du système de management environnement du Groupe

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

2022

- Keolis Bordeaux devient la première Entreprise à Mission du secteur des transports publics
- Poursuite de l'évolution de la stratégie de financement, intégrant des critères ESG
- Keolis signataire de la Charte EcoWatt

1.3.3 KEOLIS WAY

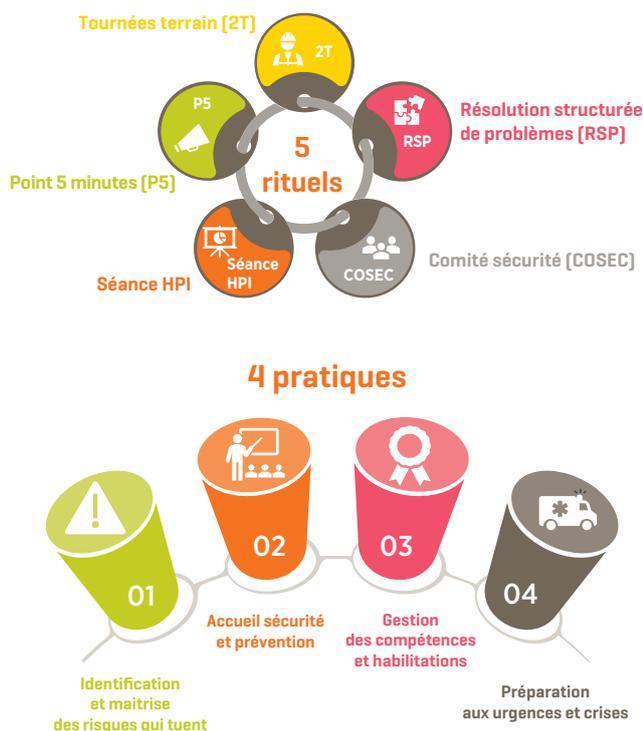


1.3.3.1 Fondamental : Santé & Sécurité

L'amélioration continue de la sécurité est un des fondamentaux de notre projet d'entreprise. 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 de l'organisation, le développement d'une culture d'entreprise qui favorise la sécurité de nos opérations et de nos employés demeure l'enjeu clé au quotidien.

La vision du Groupe

La politique sécurité Groupe intègre l'ensemble des aspects et des acteurs de la santé et de la sécurité chez Keolis, en précisant la vision, les responsabilités et les engagements en la matière pour l'ensemble du Groupe. 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.



Les pratiques managériales

La vision de Keolis en matière de santé et sécurité s'inscrit pleinement dans sa culture d'entreprise et sa raison d'être. Concrètement, les enjeux de santé et sécurité sont traduits en pratiques et rituels managériaux proactifs, simples et concrets, à tous les niveaux de l'organisation : des revues mensuelles par l'ELT (*Executive Leadership Team*) du Groupe aux briefings sécurité sur le terrain.

En filiale, le programme IMPACT Sécurité (Implication Managériale pour l'Amélioration Continue et la Transformation) a été développé

pour ancrer des rituels concrets et garantir un socle commun de pratiques managériales en matière de santé et sécurité. Dans le détail, le programme IMPACT Sécurité est constitué :

de cinq rituels :

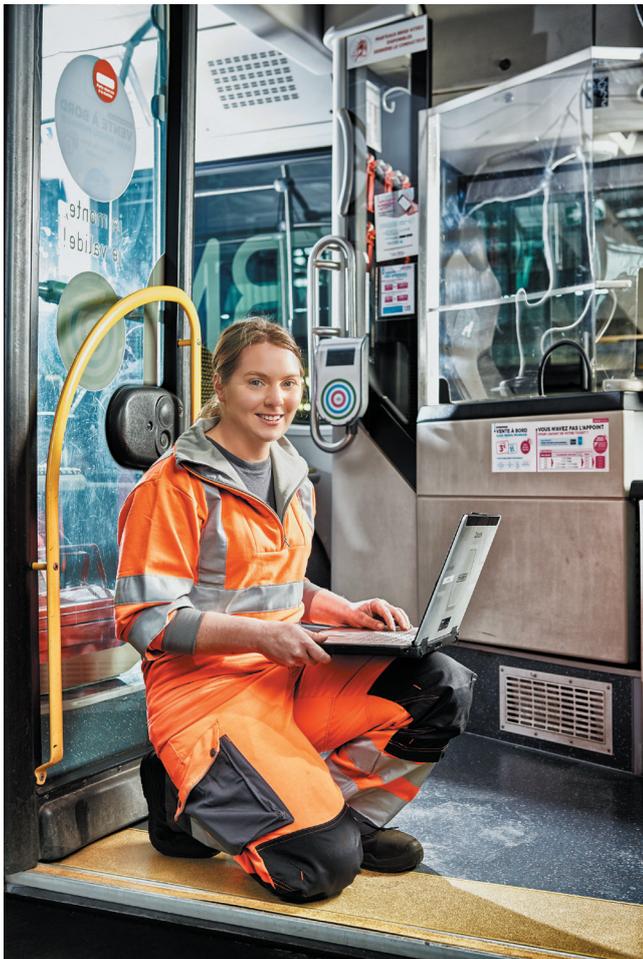
- **tournée terrain :** des visites sur le terrain (dépôt, atelier, ligne...) à la rencontre du personnel sont planifiées et suivies par le management de l'entité et mises en œuvre par l'ensemble des managers (au minimum une tournée par mois par manager),
- **point 5 minutes :** des points de communication sécurité (5 à 10 minutes) sont organisés à fréquence déterminée (quotidienne ou hebdomadaire) entre les managers et leurs équipes,
- **séance HPI :** les flashes HPI (Incident à Haut Potentiel) partagés par le Groupe sont revus trimestriellement par le manager d'entité de façon à identifier les apprentissages valables pour l'entité nécessitant des actions spécifiques. Par ailleurs, tous les incidents à haut potentiel sur le périmètre de l'entité sont reportés, analysés et partagés avec le reste du Groupe,
- **résolution structurée de problèmes :** un mécanisme de remontée de problèmes est mis en place pour l'ensemble du personnel (réunions, registres, application digitale, etc.). Tous les points d'action remontés sont enregistrés dans une base de données revue mensuellement par le manager d'entité,
- **Comité sécurité :** un Comité Sécurité, présidé par le manager d'entité, en présence de son CODIR, est organisé au minimum trimestriellement afin d'analyser la performance sécurité de l'entité et pointer les avancées du plan d'action ;

de quatre pratiques :

- **chasse aux risques qui tuent :** des ateliers de travail annuels, impliquant des représentants de tous les métiers de l'entité sont organisés en vue de cartographier les risques qui tuent et d'identifier les mesures pour les maîtriser.
- **accueil sécurité et prévention :** un processus d'accueil permet aux nouveaux embauchés, sous-traitants et visiteurs de recevoir une induction sécurité présentant les risques les plus critiques de l'entité et les manières de s'en protéger.
- **gestion des compétences et habilitations :** pour chaque rôle dans l'organisation, les compétences requises sont identifiées. Chaque collaborateur voit ses compétences et habilitations évaluées annuellement. Un accompagnement personnalisé est proposé pour les collaborateurs présentant des difficultés (ex. : conducteurs multi-accidentés).
- **préparation aux urgences et crises :** les scénarios d'urgence et crises sont répertoriés, des plans d'urgence sont établis en conséquence et font l'objet de communications, exercices et entraînements pour l'ensemble du personnel concerné.

L'objectif est de créer une culture commune au Groupe garantissant deux éléments qui ne vont pas l'un sans l'autre : l'excellence opérationnelle d'une part, la santé et la sécurité des parties prenantes Keolis (personnels, passagers, partenaires et tiers) d'autre part.

Dans cette démarche, les enjeux de santé et sécurité ont été pleinement intégrés à la formation « leadership » qui sera dispensée aux managers du Groupe au cours de 2023. Ce programme de formation permet d'ancrer la santé et la sécurité comme un impératif du manager chez Keolis.



Maîtriser nos risques

Puisque la maîtrise des risques ne peut être dissociée du niveau d'implication des équipes, des mesures incontournables ont été coconstruites avec les entités opérationnelles pour maîtriser chacun des risques critiques (Santé-Sécurité au Travail, Sécurité technique, Sécurité des biens). Au-delà de la production de standards, cette démarche vise à embarquer l'ensemble des métiers dans la transformation culturelle en cours.

Plan d'actions

L'axe fort de 2022 a porté sur l'harmonisation des pratiques Keolis en matière de santé et sécurité au travail. Cette démarche s'est appuyée sur le référentiel de management de la sécurité du Groupe qui 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. S'appuyant sur les standards de la norme ISO 45001 et 39001, ce référentiel vise à étendre le niveau de couverture de ces certifications.

BONNE PRATIQUE

Certification ISO 45001 à Dubaï

Avec cinq nouvelles certifications ISO obtenues en moins d'un an, Keolis-MHI, la JV qui opère le métro de Dubaï, confirme son expertise en matière de gestion des risques (Qualité, Santé et Sécurité, Environnement) et consolide le lien de confiance avec l'Autorité Organisatrice et les passagers du réseau. Ces certifications viennent reconnaître la qualité du cadre de travail mis en place pour être en conformité dans les domaines structurants : Qualité (ISO 9001:2015), Environnement (ISO 14001:2015), Santé & Sécurité au Travail (ISO 45001:2018), Énergie (ISO 50001:2018) ou encore Gestion des Risques (ISO 31000:2018)

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	2022	Objectif
Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001	Activités transports Groupe	< 15 %	19 %	21,9 %	22,4 %	24,7 %	38 % en 2025 75 % en 2030

Animation de la filière métier

Acteurs et ambassadeurs de la santé et de la sécurité au sein de Keolis, les experts en matière de santé et sécurité apportent leur soutien et leurs expertises à l'ensemble de la ligne hiérarchique pour le déploiement des pratiques managériales.

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 et des outils et partage le retour d'expérience et les meilleures pratiques des activités des différents pays ou d'autres domaines d'activités en pointe.

Elle anime et coordonne les échanges au sein de la filière métier via différents canaux. Ainsi, une newsletter Groupe dédiée à la Santé et la Sécurité chez Keolis, à destination des top managers et de la filière métier et nourrie par cette dernière, a vu le jour en 2022. Ce nouveau canal de communication vise à renforcer les dynamiques de partage au sein de la filière et à embarquer l'ensemble des collaborateurs de Keolis. Deux séminaires consacrés aux enjeux de santé et sécurité, réunissant l'ensemble de la filière métier du Groupe, ont été tenus à Tours et à Paris afin d'ancrer les rituels de partage au sein de la communauté et avec les autres filières métier du Groupe.

Apprentissage et amélioration

Dans une logique d'amélioration continue et d'apprentissage collectif, un processus d'analyse des causes systémiques des Incidents à Haut Potentiel a été déployé sur l'ensemble des filiales du Groupe.

Cette démarche encourage l'ensemble du Groupe à questionner la qualité et l'efficacité de ses rituels, ses pratiques, ses processus de gestion des risques et donc le système de management.

Initiée pour les Incidents à Haut Potentiel liés à la santé et à la sécurité du personnel, des passagers et des tiers, cette démarche d'apprentissage continu a vocation à se développer à l'ensemble des filières métier afin de faire de Keolis une entreprise apprenante.

BONNE PRATIQUE

Déploiement de la Restorative Just Culture grâce à l'approche Next Platform à Londres

Keolis Amey a déployé une approche innovante qui a pour objectif de changer la manière dont la santé et la sécurité sont perçues. Cette approche met en place de nouveaux processus, permet de développer de la confiance et de l'engagement et d'instaurer une « Restorative Just Culture ».

La « Restorative Just Culture » se concentre sur le « pourquoi » d'un accident et non le « qui », afin d'amener une plus grande sécurité et une meilleure excellence opérationnelle. L'approche s'assure que les besoins des parties prenantes concernées sont couverts dans la réponse faite.

L'approche Restorative Just Culture a introduit quatre nouveaux processus pour aider le réseau de Docklands Light Rail à devenir une organisation apprenante et engager son personnel :

1. Examens critiques (pour remplacer les enquêtes traditionnelles de sécurité) ;
2. Études Normales de l'Environnement de Travail (une manière de mieux connaître la réalité de travail des personnels) ;
3. Lab Innovation QHSE (une méthode permettant de générer des idées innovantes pour améliorer la sécurité) ;
4. Contrôles et Risques Critiques (un focus accru des risques à hautes conséquences et les contrôles pour les réduire).

Ce programme se divise en trois phases, qui se chevauchent, afin d'être implémentées dans les divisions de l'organisation : changer les conversations, changer l'approche, changer le résultat.



En 2022, la performance du Groupe Keolis sur les indicateurs clés de performance liés à accidentologie est la suivante :

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif
Taux de fréquence des accidents du travail	Groupe Keolis, excepté	28,50	26,10	23,11	27,46	24,42	- 25 % Fr en 2023 - 10 % Int en 2023
Taux de gravité des accidents du travail	Keolis Santé*	2,71	2,80	3,09	3,06	3,61	-

* Hors Keolis Santé.

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 et les causes et ainsi à permettre d'orienter les politiques locales de prévention.



11.7



16.1

Sûreté

La sécurisation des espaces et la prévention de la délinquance **dans les transports** sont des composantes essentielles de la **qualité de service**. C'est une attente claire de l'ensemble des parties prenantes (Autorités Organisatrices de la Mobilité, clients-voyageurs, salariés, etc.) dans un contexte 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, en s'appuyant sur la stratégie suivante :

- le développement de la présence humaine (les médiateurs, les contrôleurs-vérificateurs et les agents de sécurité) 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, 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...).

BONNE PRATIQUE

Keolis à Manchester, partenaire d'une politique sûreté coconstruite

Le programme « travelsafe » 2022-2024, à laquelle est partie prenante le réseau de Manchester Metrolink, illustre de façon très aboutie cette politique de sûreté. Cette stratégie partenariale promeut un réseau de transport sûr et sécurisé dans le grand Manchester articulée autour des trois objectifs majeurs suivants :

- Améliorer la manière dont sont perçues la sécurité et sûreté dans les transports en commun ;
- Adresser et prévenir les délits et comportements anti-sociaux ;
- Encourager les comportements de voyage éthiques.

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, complétées par des séminaires annuels. 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, la deuxième **semaine de la santé, de la sécurité et de la sûreté**, organisée en juin 2022, a permis de diffuser la culture sûreté plus largement, au travers d'une table ronde dédiée à la prévention des agressions des personnels et de nombreuses actions déployées dans les réseaux. Par exemple, Keolis Danemark a signé une convention avec la municipalité et la police pour renforcer le sentiment de sécurité des clients-voyageurs et Keolis Dijon Mobilités a organisé un atelier de sensibilisation à la prévention des agressions des personnels en contact avec le public.

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 2022 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).

Indicateur	Périmètre	2020	2021	2022
Nombre de conventions de partenariat par des réseaux de Keolis avec les forces de sécurité intérieure locales (Police nationale, gendarmerie nationale et polices municipales) signées et en vigueur au 31/12/2022.	Activités transports France	43	68	83

Prévention des atteintes aux personnels et aux voyageurs

La prévention des agressions des voyageurs et des personnels constitue un objectif prioritaire du Groupe.

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 prévention des agressions des personnels en contact avec le public » élaboré par le Groupe, dont une version internationale a été diffusée en 2022. Parmi les actions notables mises en place en 2022, 12 réseaux ont déployé l'expérimentation des caméras-piétons pour les contrôleurs, dans la lignée des recommandations du Groupe.

BONNE PRATIQUE

Développement de vidéos sûreté à destination des conducteurs

Afin d'aider les managers à développer la culture de réduction du risque d'agression des conducteurs, l'Institut Keolis et les directions de la Sûreté et de l'Exploitation se sont associés pour concevoir sept courtes séquences vidéo, jouées par des formateurs, mettant en scène des situations types de tension ou de conflit entre conducteurs et passagers ou tiers, susceptibles de dégénérer en agression. À partir d'une situation-type, telle qu'une altercation avec un autre usager de la route, l'objectif est d'identifier les gestes professionnels recommandés, l'attitude commerciale préconisée, de rappeler les procédures en vigueur et de diffuser des conseils.

La lutte contre le harcèlement sexiste et les violences sexuelles

Keolis a fait de cette politique publique une priorité forte pour le Groupe. Elle se traduit 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**, un programme qui propose des gestes simples mais déterminants, pour 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,
- 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 également sur les réseaux en assistance technique de la compagnie des transports strasbourgeois et de la SPL d'exploitation des transports publics et des services à la mobilité de l'agglomération paloise en mars 2022 ;

le mécénat de la **Fondation des Femmes**, pour engager durablement le Groupe dans la lutte contre les violences faites aux femmes et pour l'égalité entre les femmes et les hommes.



En parallèle du plan d'action Groupe, de nombreuses démarches spécifiques ont été poursuivies et engagées sur l'ensemble des réseaux en 2022 :

12 réseaux en France, parmi les plus grands du Groupe, proposent le service de descente à la demande ;

dans la continuité de 2021, Keolis Lyon a organisé une nouvelle marche exploratoire de femmes en 2022 ;

un dispositif de signalement des incidents de sûreté, dont les atteintes sexistes et sexuelles, a été créé à Bordeaux en 2022, sur le modèle de celui existant à Lyon ;

l'expérimentation du dispositif « Demandez Angela » a été engagée à Bordeaux ainsi qu'à Lille et à Besançon. Ce dispositif permet à une personne ne se sentant pas en sécurité ou harcelée, de trouver refuge auprès des établissements partenaires, en utilisant le nom de code « Angela ».

	Périmètre	2020	2021	2022
Part du Chiffre d'Affaires du Groupe couvert par un dispositif de prévention & lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles	Activités transports Groupe	21 %	26 %	40 %

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. En 2022, des heures de travail d'intérêt général ont ainsi été réalisées au sein de six réseaux à Lyon, Lille, Rennes, Tours, Dijon et Vesoul, soit un de plus qu'en 2021.



1.3.3.2 Fondamental : Excellence opérationnelle

L'ambition de Keolis est d'être la référence en termes de qualité de service de ses réseaux de transport de voyageurs. Nos équipes visent l'excellence opérationnelle en matière d'exploitation et de maintenance.

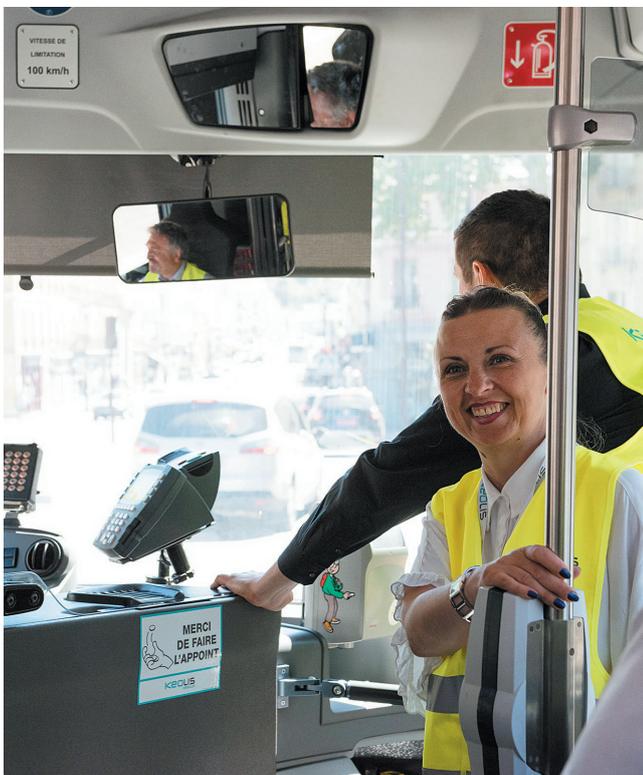
Exploitation

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 liés à l'exploitation.

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 essentielles en termes de qualité de service, notamment :

- 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 d'Exploitation. Outre la priorité donnée par les équipes exploitation 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, les modalités de coopération avec les autres fonctions (HSE, maintenance, marketing, RH, etc.) ainsi que les règles de pilotage et de gestion budgétaire. L'ensemble des processus clés est décrit dans des référentiels ou des manuels métier et mis à disposition de la Communauté des Exploitants du Groupe sur l'intranet KeoSphere.

La démarche Groupe **d'amélioration continue de l'exploitation**, « **KIHO** » (**Keolis Industrialise et Harmonise ses Opérations**), est basée sur les fondamentaux de la Politique d'Exploitation. Un ensemble de contenus spécifiques a été défini pour faciliter son déploiement : système de management, outils de diagnostic et d'animation... Cet ensemble permet aux filiales de mesurer leur maturité, d'identifier les actions correctrices nécessaires, de planifier leur amélioration continue et de préciser leur plan formation des exploitants. 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.) et a accès à la performance d'autres réseaux comparables.

Animation du réseau

La Direction Exploitation Groupe, au sein de la Direction Industrielle, au-delà de définir la politique et les principes d'exploitation, 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, la Direction des Ressources Humaines et les Centres d'Excellence.

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

En 2022, La Direction de l'Exploitation a mis à disposition de ses filiales un outil d'auto-évaluation de maturité de l'exploitation, intégré dans la démarche KHIO, s'appuyant sur les 10 exigences fondamentales de la Politique Exploitation. Coconçu avec des filiales pilotes, cet outil concerne tous les modes et tous les territoires sur lesquels le Groupe opère. Un outil digital facilite le partage des meilleures pratiques entre les filiales. Il est nécessaire de réaliser cette auto-évaluation de maturité des pratiques exploitation a minima une fois par an par réseau afin d'objectiver et de compléter les plans de progrès et d'amélioration.

BONNE PRATIQUE

Outil de mesure temps réel à Keolis Tours

Keolis Tours a développé un outil de mesure temps réel de sa qualité de service : la ponctualité bus et la régularité tramway/bus à haut niveau de service (BHNS). Calqués sur les engagements contractuels, ces indicateurs permettent de mesurer la performance à tout moment et depuis n'importe quel poste informatique de l'entreprise. Les régulateurs peuvent ainsi mieux « sentir » le terrain, agir en conséquence et aussi s'améliorer jour après jour. L'autre bénéfice est de pouvoir observer d'éventuelles difficultés récurrentes et ainsi rechercher les causes racines de certaines dérives de ponctualité/régularité. Cela dans une logique d'amélioration continue et en impliquant largement toutes les équipes concernées.



BONNE PRATIQUE

Formation à l'écoconduite des conducteurs de bus et de cars

Un module de formation à l'écoconduite est mis à disposition des employés Keolis, en particulier des conducteurs de bus et de cars. L'écoconduite est un outil clé pour réduire la consommation d'énergie, et donc les émissions de GES.

Le module forme aux principes (respect du régime des moteurs, utilisation de l'inertie du véhicule, anticipation, gestion de l'accélération) et permet une appréhension directe à travers une mise en pratique qui compare deux trajets similaires avec et sans écoconduite. Il permet également de sensibiliser les stagiaires aux bénéfices de l'écoconduite (avantages écologiques et économiques, confort de conduite). Un module équivalent est disponible sur simulateur.

Maintenance & Gestion patrimoniale

Les activités de maintenance et de gestion patrimoniale concernent l'ensemble des biens gérés par Keolis, soit en étant propriétaire, soit pour le compte d'une Autorité Organisatrice. Ces activités contribuent à l'excellence opérationnelle et à la performance attendue dans le temps par nos clients autorités organisatrices et clients-voyageurs, en termes de sécurité, de disponibilité des biens pour la réalisation du service, de conformité des biens au niveau de qualité exigée, ainsi que de performance économique du réseau de transport. Par ailleurs, elles permettent d'optimiser la performance et la durabilité des actifs et d'en réduire le coût de possession sur l'ensemble de leur cycle de vie.

POLITIQUE

La démarche « **KIHM** » (**Keolis Industrialise et Harmonise sa Maintenance**), vise à industrialiser et à 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 et de partager les meilleures pratiques du Groupe.

Dans le cadre du déploiement de cette démarche, Keolis a défini son référentiel de maintenance et de gestion patrimoniale des biens. Il décrit les processus métier, les standards managériaux et les exigences clés permettant la mise œuvre d'un système de management des activités de maintenance et de gestion des biens efficient et en ligne avec les exigences de la norme ISO 55 001 (gestion des équipements industriels). Keolis a aussi mis en place un programme d'accompagnement pour conduire le changement dans ses entités de maintenance, à partir d'une feuille de route clairement établie et partagée.

En complément de ce référentiel et de son déploiement, Keolis met en œuvre 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 en termes de maintenance et de gestion patrimoniale.

Animation du réseau

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 2022.

Le programme d'accompagnement au changement KIHM a continué à être déployé largement conformément à la feuille de route construite (France, Belgique, Suède, Royaume-Uni, Canada, USA). Son déploiement a aussi été initié à Dubaï.

Le programme « Maintenance 4.0 » a continué de coordonner le déploiement de nombreuses solutions digitales pour la Maintenance sur un grand nombre de réseaux. Il a aussi piloté l'accélération du déploiement de l'outil Stratio dans les filiales possédant des activités Bus&Cars, avec près de 1 700 véhicules équipés de la solution à fin 2022. Cette solution est un outil de supervision et de télédiagnostic des véhicules. Elle permet de récupérer en temps réel des informations issues des véhicules, qui permettent d'optimiser les activités de maintenance et d'exploitation (module écoconduite).

Dans le prolongement des actions lancées en 2021, l'adaptation du Groupe aux enjeux de la transition énergétique a été très largement renforcée, 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 et hydrogène notamment).

Dans le cadre du projet d'entreprise Keolis Way, la direction maintenance a construit et déployé un outil d'auto-évaluation de la maturité en termes de Maintenance et de Gestion Patrimoniale. Cet outil, coconstruit avec des filiales du Groupe, concerne tous les modes et tous les territoires. Il permettra à toutes les entités d'évaluer leur niveau de maturité selon le référentiel Maintenance & Gestion Patrimoniale. L'analyse des résultats contribuera à planifier l'amélioration continue à mettre en œuvre dans chaque entité et à construire le plan d'actions associé. Le partage des résultats de ces auto-évaluations au sein du Groupe a aussi pour vocation d'améliorer l'échange et le partage entre l'ensemble des entités du Groupe.

BONNE PRATIQUE

Keolis Bordeaux Métropole

En 2021, la disponibilité du parc des tramways bordelais était en deçà de l'objectif fixé aux équipes de Maintenance. Cette diminution de disponibilité impactait la qualité du service offert aux clients-voyageurs.

Dans une volonté de redresser et d'améliorer la disponibilité des matériels roulants et dans une logique d'amélioration continue, Keolis Bordeaux Métropole a retravaillé son système de management de la maintenance. Plusieurs actions de fond ont été menées : de nouvelles pratiques managériales ont laissé plus de place au partage des responsabilités et aux innovations portées par le personnel ; l'employabilité des techniciens de maintenance a augmenté ; les conditions de travail, les pratiques de pilotage et de coordination ont évolué.

En 2022, les résultats de disponibilité sont revenus à l'objectif fixé (99,8 %) et une feuille de route précise a été construite pour continuer à faire évoluer l'organisation de la maintenance des matériels roulants afin de délivrer les engagements pris dans le cadre du renouvellement de notre contrat.

BONNE PRATIQUE INTERNATIONALE

Smart Station à Dubaï

En 2022, Keolis MHI a lancé une initiative vitrine autour de la station de métro du futur. Elle a pour but de présenter diverses solutions disponibles grâce à de nouvelles technologies, telles que l'Intelligence Artificielle, l'Internet des Objets ou les technologies robotiques, dont des solutions contribuant directement à l'efficacité de la maintenance. Des exemples de solutions présentées sont : le système de pilotage de la qualité de l'air en direct, la maintenance des métros par un robot spécialisé, l'impression de pièces par imprimante 3D.





1.3.3.3 Fondamental : Performance économique

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 Référénts Conformité** en France **et de Compliance Officers** à l'international est animé 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	2022
		Part du chiffre d'affaires couvert par un référent conformité	Groupe Keolis	France 94 %
		International 100 %	100 %	100 %

Dispositif d'alerte éthique

KOMPLIANCE

Le Groupe Keolis met en œuvre des 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	2018	2019	2020	2021	2022
		Part du chiffre d'affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique	Groupe Keolis	54 %	54 %	60 %

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

L'année 2022 a été marquée par plusieurs temps forts :

Recours à une application numérique de la SNCF pour faciliter la mise à jour des cartographies des risques 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. En 2021, 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. En 2022, le Groupe a repris l'application

numérique utilisée par la SNCF afin de faciliter le travail de mise à jour des cartographies des risques de corruption et de trafic d'influence prévue pour 2023. Les référents conformité ont été formés à ce nouvel outil au dernier trimestre 2022.

BONNE PRATIQUE

Recours à un formulaire automatisé pour la déclaration des cadeaux et invitations

Pour faciliter la déclaration des cadeaux et invitations, telle que prévue par la procédure Groupe cadeaux et Invitations, la Direction Exécutive Groupe Finance et Juridique a recours à un formulaire automatisé, facile à remplir par le collaborateur concerné et qui alimente automatiquement un fichier sous forme de registre.

Révision des procédures d'alerte professionnelle et de Sponsoring du Groupe

En octobre 2022, la procédure d'alerte professionnelle du Groupe Keolis, Keolis Ethic Line (K.E.L), a été mise à jour pour intégrer les nouvelles dispositions de la loi du 21 mars 2022 *visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte* ainsi que les dispositions de la loi du 27 mars 2017 *relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*.

En complément des canaux traditionnels de remontée des dysfonctionnements, il est ainsi possible d'exercer son droit d'alerte en signalant sur une plateforme sécurisée toute conduite ou situation qui serait contraire au code de conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence du Groupe ou toute atteinte grave ou risque d'atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, en lien avec les activités du Groupe ou ses parties prenantes qui ont également désormais accès au dispositif.

La Procédure Sponsoring et Actions caritatives a quant à elle été revue à la fin de l'année 2022 pour renforcer les contrôles et la chaîne d'approbation, notamment en fonction du montant de l'opération.

Protection des données à caractère personnel

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

- d'assurer pleinement la protection et la confidentialité des données personnelles des salariés et des clients et autres parties prenantes ;
- d'instaurer une relation de confiance avec les partenaires et les fournisseurs, qui soit conforme 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

Étant donné que tous les pays où le Groupe est présent ne sont pas couverts par une réglementation équivalente au **RGPD**, Keolis a défini et 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 déjà établies, de nombreuses actions ont été entreprises durant l'année 2022, 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 disposition des directeurs et managers d'un *toolkit* du Groupe sur le périmètre Europe afin de les aider à la mise en conformité RGPD de leurs entités ;
- 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 avait été déployé en 2021. Cet e-learning en français et en anglais reprend les grands principes de la réglementation avec une approche ludique. Afin de sensibiliser le plus grand nombre, cet e-learning a été rendu obligatoire pour chaque nouvel arrivant depuis septembre 2022, ainsi qu'aux salariés déjà en poste. Concernant ces derniers, une communication a été réalisée en novembre 2022 rappelant son caractère obligatoire. Des sensibilisations spécifiques ont aussi été mises en œuvre, notamment sur le périmètre France (exemples : vidéoprotection/vidéosurveillance, RH, Exploitation, etc.), des informations régulières sur le sujet dans une newsletter interne RGPD/risques Cyber ainsi que l'organisation d'un « ethic day ».

Outils à disposition des managers

Afin d'aider les directeurs et managers à mieux s'approprier et à faire appliquer les différents principes et règles du programme Conformité du Groupe, la Direction Juridique, Conformité et Assurances Groupe a mis à disposition deux *toolkits* « Prévention de la corruption et du trafic d'influence » et « Protection des données personnelles (périmètre UE) ». Ce dernier a pour but de :

- rappeler les règles et principes que doit respecter l'ensemble des Entités du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel sur le périmètre Europe,
- servir de support en regroupant dans un même document les différents outils et procédures disponibles du Groupe,
- développer les bons réflexes pour s'assurer du respect des fondamentaux du Groupe.

Ces deux *toolkits* ont fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des directeurs des entités du Groupe Keolis en novembre 2022.

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. La démarche Privacy by design a perduré en 2022.

Partage des bonnes pratiques et animation de la communauté

En 2022, 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

Sensibilisation au sein de Keolis Rennes

À la suite de sa campagne de sensibilisation lancée en 2021 auprès de 259 agents, Keolis Rennes a lancé le 8 novembre 2022 une seconde campagne de sensibilisation plus ciblée auprès de 185 agents. Cette campagne se compose d'un volet protection des données personnelles et cybersécurité.

La sensibilisation relative à la protection des données personnelles, comme pour la campagne de 2021, repose sur la réalisation du e-learning du Groupe Keolis.

À l'issue de cette campagne qui a pris fin le 31 décembre 2022, 67 salariés ont été sensibilisés en 2022, soit au total 142 salariés sensibilisés en deux ans, 75 salariés ayant été sensibilisés en 2021.

Afin de compléter cette sensibilisation et pour agir efficacement sur la protection des données, 32 agents de Keolis Rennes ont suivi le MOOC de l'ANSSI axé sur la sécurité des données. L'ensemble des participants a obtenu l'attestation de réussite avec un score moyen de 92 %.

Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021	2022
Part du chiffre d'affaires couvert par un DPO pour les pays concernés par cette réglementation	Groupe Keolis en Europe	62 % (France) 99 % (EEE hors France)	62 % (France) 99 % (EEE hors France)	74 %	86 %

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

Achats durables

Les achats du Groupe Keolis comptent plus de 2,2 milliards d'euros de dépenses annuelles, auprès de plusieurs dizaines de milliers de fournisseurs dans le monde. La démarche d'achats durables de Keolis permet de décliner 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 projet d'entreprise Keolis Way, de placer la RSE au cœur de sa politique achats. Ainsi, Keolis a pris deux engagements à l'horizon 2025 :

évaluation fournisseur : le montant de dépenses auprès de fournisseurs dont la maîtrise des risques et de la performance RSE a été évaluée par un tiers doit atteindre **70 % des dépenses du Groupe** (détaillée ci-après) ;

sélection des fournisseurs : lors des consultations, en fonction du niveau de risques opérationnel et financier des familles d'achats concernées, **20 % de la note attribuée** aux postulants doit être **dédié à des critères RSE**.



Afin de concrétiser ces objectifs, en complément de l'application des engagements et exigences de Keolis à la chaîne d'approvisionnement (Sapin II et Vigilance), Keolis déploie progressivement un **standard Keolis d'exigences RSE par famille d'achats**. Il permet notamment de renforcer le recours à du personnel en situation de handicap ou en insertion professionnelle, de promouvoir l'utilisation de produits respectueux de l'Homme et de l'environnement, de systématiser les analyses de cycle de vie des équipements ou véhicules achetés et de développer l'économie circulaire.

De plus, afin de réduire l'empreinte carbone de sa chaîne d'approvisionnement, Keolis travaille main dans la main avec les fournisseurs les plus émetteurs de GES (gaz à effet de serre) sur des plans de réduction de leurs émissions.

GOUVERNANCE

Les achats durables sont abordés à chaque Comité de direction achats, à chaque Comité achats France réunissant les responsables achats des Grands Réseaux et Grands Urbains et à chaque Comité achats groupe (*Group Procurement Committee*) composé des responsables achats internationaux. Le sujet est également présenté lors des réunions d'animation des approvisionneurs en France. Par ailleurs, les achats responsables devenant un sujet de plus central dans les attentes des Autorités Organisatrices, un groupe de travail dédié a été constitué regroupant le responsable performance achats durables du Groupe, les acheteurs et les responsables RSE des filiales concernées.

Gestion des risques et relation avec les fournisseurs

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

À la suite de la première cartographie des risques RSE dans les achats, réalisée en 2018, une nouvelle analyse plus précise, se basant sur les données de dépenses du Groupe par catégories d'achats, a été menée en 2022 pour les différentes familles d'achats (70 % des critères utilisés pour cette analyse ont permis d'identifier les familles d'achats présentant un risque sur les thématiques environnement, social & droits de l'Homme et éthique). Cela a permis d'identifier plus clairement les familles d'achats présentant un risque élevé sur les thématiques environnement, social & droits de l'Homme et éthique, et sur lesquelles les actions de mitigation des risques doivent être renforcées.

DOCUMENTS ET PROCESSUS CLÉS

Chaque dirigeant, chaque collaborateur réalisant une action d'achat 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 de 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 de répondre aux exigences de la loi Sapin II (cf. chapitre dans le programme Compliance). 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 biodiversité » mise en place en 2020 et invitant les fournisseurs à participer à des projets de reforestation en fonction du chiffre d'affaires réalisé auprès du Groupe, a permis de planter plus de 35 500 arbres dans le monde depuis 2020.

ÉVALUATIONS FOURNISSEURS

Keolis s'assure que ses fournisseurs partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques en poursuivant le déploiement des **évaluations par un tiers de la performance RSE des fournisseurs** notamment via la solution Ecovadis. Ces évaluations encouragent les fournisseurs à maîtriser leurs risques RSE et à intégrer les enjeux de Développement Durable dans le dialogue avec les fournisseurs.

Actuellement, 86 % des fournisseurs intégrés au réseau EcoVadis de Keolis présentent un niveau de maturité de maîtrise des risques RSE supérieur à trois sur cinq. Ces évaluations poussant les entreprises à améliorer leur performance et Keolis encourageant ses fournisseurs à mettre en place un plan d'actions correctives, 68 % voient leur score amélioré lors de leur réévaluation.

BONNE PRATIQUE

Keolis rejoint l'initiative « Pour un numérique engagé »

Le numérique est aujourd'hui identifié comme un poste croissant d'émissions de gaz à effet de serre et de pollution. Les équipements informatiques peuvent être renouvelés alors que tout ou partie est réutilisable ou a minima recyclable. La majeure partie des composants des équipements informatiques peut être réintégrée dans des nouveaux matériels et ainsi leur offrir une nouvelle vie. Afin de limiter l'impact de fin de vie de ses équipements informatiques, Keolis a mis en place une initiative, sur l'ensemble de ses filiales françaises, permettant de valoriser les équipements inutilisés. Pour que cette démarche ait également un impact sociétal, l'organisme « Pour Un Numérique Engagé » permet de participer à l'économie solidaire par l'emploi de personnes en situation de handicap et de soutenir une association à impact positif.



Indicateur	Périmètre	2020	2021	2022	Objectif 2025
Part des dépenses couverte par une évaluation tiers de la performance RSE des fournisseurs*	Activités transports Groupe	29 % (France)	37 % (France et Australie)	44 % (tous pays confondus), dont 55 % en France	70 %

* Il s'agit de l'état au 31 décembre 2022 des montants achetés aux fournisseurs référencés, sur base d'extraction des factures.

En 2022, un travail important d'analyse des données fournisseurs a été réalisé, notamment dans les pays hors France, afin de calculer l'indicateur pour l'ensemble du Groupe. D'importants fournisseurs, en particulier dans des familles d'achats risquées, ont finalisé l'évaluation de leur performance RSE.



7.2, 7.3



11.6



13.2



1.3.3.4 Pilier : notre Planète

Transition énergétique & écologique

Keolis est un acteur engagé dans la transition écologique, 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) et l'anticipation des impacts du changement climatique afin de laisser un héritage environnemental le plus positif possible aux générations futures.

POLITIQUE

La **politique de transition écologique, énergétique et carbone de Keolis** est définie à partir des enjeux environnementaux significatifs identifiés pour les activités et s'inscrit pleinement dans Keolis Way. 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 la baisse de ses émissions de GES ;**
- **l'augmentation des taux de valorisation des déchets ;**
- **la maîtrise des consommations d'eau.**

La Direction Développement Durable et Engagement 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 à l'international. Des rencontres régulières permettent de partager les retours d'expérience et 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 ou encore 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.

Ces enjeux sont d'ailleurs soulignés dans la raison d'être du Groupe et trois objectifs sont fixés à horizon 2030 :

réduire les émissions de Gaz à effet de serre (GES) : en réduisant de 30 % l'intensité carbone de la traction (tous modes confondus en gCO₂e/100 km) par rapport à 2019 ;

réduire la pollution atmosphérique : en multipliant par 2 en 2025 et par 3 en 2030 les kilomètres exploités par des véhicules routiers à énergies alternatives au diesel et à l'essence par rapport à 2019 ;

maîtriser son impact environnemental : en déployant sur 80 % de son chiffre d'affaires une certification ISO 14001 d'ici 2030.



PLAN D’ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L’ANNÉE ÉCOULÉE

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

- transition énergétique :
- 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, 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 du point de vue tant technique qu’économique (analyse du coût total et accompagnement pour l’obtention de subventions et de financements),
- sensibiliser et former tous les salariés aux enjeux de la transition énergétique ;

déployer des processus industriels certifiés et respectueux des écosystèmes et des riverains ;

déployer une politique d’achats durables, notamment en achetant de l’énergie d’origine renouvelable (garantie d’origine), en réduisant et valorisant les déchets ou encore en participant à l’économie circulaire (et sociale) locale ;

renforcer la protection qualitative et quantitative de la ressource en eau : mise en place de dispositifs de collecte des eaux de pluie (134 sites équipés en 2022), de recyclage des eaux de lavage des véhicules (133 sites équipés en 2022) et réduction de l’utilisation de produits chimiques ;

participer à la préservation/restauration de la biodiversité (installation de ruches et de nichoirs, gestion écologique des espace verts...).

Keolis : l’expérience et l’expertise technique au service de nos clients

Keolis accompagne les AOM pour répondre à leurs besoins de transition énergétique et carbone et exploite différents modes de transport (train, métro, tramway, bus, car, PMR, trolley) au travers de ses réseaux et notamment des flottes de **véhicules à énergies alternatives** au diesel (électriques, hydrogène, biogaz, biodiesel, etc.). On peut citer à titre d’exemple : exploitation de plus de 20 réseaux de métro/tramway dans le monde, exploitation de bus à haut niveau de service (BHNS) électriques à Amiens et à Bayonne (France) ou à Odense (Danemark), exploitation de bus biodiesel à Hinnerup (Danemark) ou en Suède, assistance technique des bus à hydrogène de Pau, exploitation de nombreux réseaux de bus GNV (Lille, Bordeaux, Besançon, Nancy (France), Perth (Australie), Foothill et Las Vegas (USA)).

Ainsi en 2022, **la flotte des véhicules routiers à énergies alternatives au diesel et à l’essence s’élève à plus de 4 500 véhicules**, en augmentation de 4 % par rapport à 2021. 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.

En continuité avec les actions menées ces dernières années et face à la situation énergétique en tension sur 2022 et dans les années à venir notamment en Europe, Keolis a lancé deux mesures phares afin de préparer et d’anticiper l’adaptation de nos filiales à ce nouveau contexte :

Charte EcoWatt : Porté par RTE et l’ADEME, EcoWatt est un dispositif citoyen qui permet aux Français, aux entreprises et aux collectivités d’adopter une consommation d’énergie responsable et de contribuer ainsi à assurer le bon approvisionnement de tous en électricité. En signant la charte EcoWatt, Keolis s’est engagé à participer au déploiement de bonnes pratiques en matière de consommation d’électricité à différents titres : en tant qu’employeur par des actions de sensibilisation de nos salariés/partenaires/fournisseurs ; en tant que relais du signal EcoWatt vers nos clients-voyageurs ; en tant que consommateur responsable via des actions de modération ou de décalage de notre consommation d’électricité.



Plan de Sobriété : une boîte à outils a été élaborée afin de permettre à chaque filiale d’aborder ce sujet selon son niveau de maturité et les ressources disponibles et ainsi de faciliter la mise en place de leurs plans d’actions Sobriété et Efficacité. L’analyse se concentre sur des actions à mettre en œuvre à court et moyen termes tout en priorisant les actions facilement déployables et dont les coûts sont minimes.

BONNE PRATIQUE

Keolis Danemark expérimente l’utilisation de panneaux solaires sur les toits des bus :

Afin de répondre aux attentes fortes de mesures de réduction des émissions de Gaz à effet de serre de ses activités, Keolis Danemark a fait le choix d’équiper son parc de véhicules thermiques de panneaux solaires, installés sur les toits. En plus de permettre une baisse des émissions, cela permet également de réduire les consommations de carburant et d’optimiser la durée de vie de la batterie et du générateur.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2030 vs. 2019
Émissions de Gaz à Effet de Serre de traction commerciale (tous modes) en gCO ₂ e/km	Activités transports Groupe	1 285	1 293	1 262	1 152	1 191	- 30 %
Part de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives		19,5 %	19,5 %	21,2 %	24,4 %	27,3 %	multiplié par 3

L’augmentation des émissions de gaz à effet de serre de traction commerciale en 2022 par rapport à 2021 s’explique par l’intégration de nouveaux réseaux, dont certains ont apporté une capacité de transport proportionnellement supérieure à l’augmentation des émissions de CO₂eq.

Keolis engagée dans une démarche de déploiement du Système de management environnemental ISO 14001.

Pour renforcer et faire reconnaître son 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).

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2030
Part du chiffre d'affaires couvert par une certification ISO 14001	Activités transports Groupe	43,6 %	44,2 %	46,2 %	50,4 %	58,6 %	80 %

Le périmètre de couverture s'est étendu en 2022 avec la certification de l'ensemble des activités de Keolis Lyon et de Keolis MHI Dubaï notamment. 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.

BONNE PRATIQUE**Keolis Caen valorise ses déchets**

Suite à l'ouverture du réseau de tram à Caen en 2019, Keolis Caen a vu son taux de valorisation de déchets chuter. En effet, une quantité importante de sable est utilisée dans l'exploitation du tram (le sable permet d'augmenter l'adhérence des roues du tram sur les rails). Afin de remédier à cela, une solution de valorisation a été identifiée avec un prestataire. Après récupération du sable épandu sur les rails, celui est stocké sur le dépôt avant d'être récupéré par un prestataire qui le valorisera dans des activités de construction (merlon anti-bruit). En 2022, ce sont plusieurs dizaines de tonnes qui ont ainsi pu être valorisées.

BONNE PRATIQUE**Recyclage de l'eau de lavage par Keolis Suède**

Keolis Suède met plusieurs initiatives en place pour réduire l'impact environnemental de ses activités. Par exemple, des systèmes de recyclage d'eau de lavage des bus ont été déployés pour atteindre un taux de 80 % d'eau réutilisable. Les produits de lavage sont tous certifiés Nordic Ecolabeling (critères de biodégradabilité et de non-toxicité des produits sur l'environnement, design des packagings). L'énergie achetée est également certifiée « Bra Miljöval » (*Bon choix pour l'environnement* en suédois), ce qui garantit que les installations de production d'énergie renouvelable ont un faible impact sur l'environnement.



Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022
Part des déchets valorisés	Activités transports Groupe	64 %	61 %	65 %	62 %	62 %

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 à 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.

Actrices majeures de leurs bassins d'emploi, les filiales de Keolis contribuent également au développement de chaque territoire au travers de la création d'emplois directs et indirects.

Indicateur	Périmètre	2020	2021	2022
Nombre d'embauches en CDI avec	Groupe Keolis	7 117		
		Activités transports Groupe	9 927	13 677

Engagement RSE des réseaux Keolis

Afin de consolider et de renforcer leurs engagements sur les territoires dans lesquels ils sont implantés, plusieurs réseaux Keolis se sont engagés dans des processus de labélisation RSE se basant sur la norme RSE internationale ISO 26000.

Par ailleurs, Keolis a été le premier opérateur à obtenir pour une de ses filiales, Keolis Bordeaux Métropole Mobilités devenue délégataire du réseau de mobilités de Bordeaux à partir du 1^{er} janvier 2023, le statut d'« Entreprise à mission ». Ce statut permet d'organiser l'action de l'entreprise autour d'objectifs RSE, des intérêts de ses parties prenantes et avec une gouvernance revue à ce titre.

Les objectifs retenus ont été :

- agir pour la transition énergétique et la réduction de l'empreinte carbone ;
- accompagner le développement des collaborateurs en favorisant l'insertion et l'innovation sociale ;
- développer toutes les mobilités et assurer celle des publics plus fragiles ;
- nouer des partenariats sur le territoire.

Keolis Bordeaux Métropole, qui exploitait le réseau de Bordeaux jusqu'au 31 décembre 2022, était déjà certifiée Engagé RSE depuis plusieurs années.



D'autres filiales de Keolis ont également vu leur excellence RSE reconnue à travers des certifications basées sur ISO 26000. C'est par exemple le cas de Cykleo (Engagé RSE) ou Keolis Languedoc-Grands Causses (Label Lucie)

BIOM

Depuis 2015, le **Groupe Keolis a un partenariat avec Biom Work**, une agence de notation indépendante. Elle évalue l'impact d'une entreprise sur le territoire : ancrage territorial, 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, 10 filiales du Groupe se sont soumises à cet exercice en 2022. La moyenne reflète la performance générale des filiales et illustre la contribution de Keolis aux territoires, à la création d'emplois locaux, à l'attractivité du territoire

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022
Moyenne du % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM réalisée en 2022)	Activités transports France	66,9	66,1	66,3	71,5	64,9



6.3, 6.4



8.4



11.6



12.2, 12.4, 12.5

Sensibilisation du jeune public

Keolis sensibilise les 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 ;
- expliquer l'intérêt des transports en commun pour réduire l'empreinte environnementale d'un territoire.

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

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 serein et propice au dialogue.

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

BONNE PRATIQUE

Sensibilisation de collégiens au port de la ceinture dans les cars

Keolis Littoral a mené une action de sensibilisation en partenariat avec la Région Nouvelle-Aquitaine afin de sensibiliser des collégiens à l'importance de porter la ceinture dans les cars scolaires. Pour cela, un car qui se couche sur son flanc et permet de reproduire au plus près les situations d'un accident a été utilisé. Cet événement a également été l'occasion de sensibiliser les élèves aux problématiques que peut rencontrer un chauffeur de bus (exemples : règles de sécurité, angle mort). Au total, ce sont 250 collégiens qui ont été touchés par cette action.



Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021	2022
Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire	Activités transports International	114 278	44 446	95 569	121 520

Économie Sociale et Solidaire

En 2022, Keolis a réalisé 51,5 millions d'euros d'achats auprès des Acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) en France.

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 ; durant l'année 2022, Keolis a développé un partenariat avec un réseau d'agences dédié.

BONNE PRATIQUE

Keolis développe ses achats inclusifs

Pour participer toujours plus à l'emploi de personnes qui en sont éloignées, Keolis continue à développer ses partenariats avec des structures des secteurs du handicap (STPA) et de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Ce sont désormais tous les rapports, les cartes de vœux et les magazines Pulse qui sont imprimés par une entreprise adaptée et c'est l'ensemble des filiales françaises qui peut faire appel grâce à un accord-cadre à une entreprise adaptée pour la collecte et le traitement des déchets de bureaux.

Indicateurs	Périmètre	2019	2020	2021	2022
Montant des achats auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (M€)	Activités transports	29,5	32,2	36,1	51,5
Dont achats inclusifs (secteur du handicap et de l'insertion par l'activité économique) (M€)	Groupe	14,7	14	17,6	17,9

PIMMS – Points d’Information Médiation Multiservices

Keolis est membre fondateur de l’Union nationale des PIMMS depuis 1998, aux côtés de dix autres partenaires. L’Union nationale des PIMMS est une association qui a pour missions de faciliter l’accès des populations aux services publics et aux droits sociaux et de créer des emplois et des parcours de professionnalisation vers l’emploi durable et qualifié.

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 2022, 16 réseaux de Keolis sont partenaires d’un PIMMS. Ils ont accompagné plus de 209 000 personnes sur l’année. 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, Caen et Caen.

KEOLIS ET SES PARTIES PRENANTES

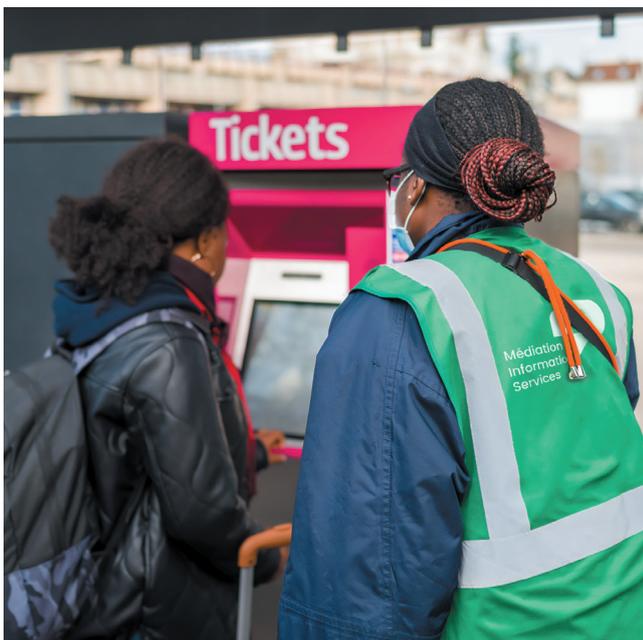
Les Points d’Information Médiation Multiservices (PIMMS Médiation)

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 dix 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 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. En 2022, deux projets portés par des associations intervenant sur des territoires où Keolis est actif à l’International ont été soutenus par la Fondation SNCF. L’un dans la ville de Dakar au Sénégal et le deuxième dans la ville de Melbourne en Australie.

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 s’est poursuivie en 2022.





3.4



8.5



1.3.3.5 Pilier : nos Personnels

Engagement employé

Le Groupe évolue dans un environnement concurrentiel, rythmé par les appels d'offres, les mobilisations et les lancements des nouveaux réseaux, qui nécessitent une implication et un engagement forts des collaborateurs

POLITIQUE

Keolis a une conviction forte : la performance et la réussite des projets sont intimement liés à l'engagement des salariés.

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 Groupe, déployé en 2020 auprès de tous les collaborateurs, dans l'ensemble des pays. Il permet de mesurer et de suivre annuellement la perception des collaborateurs à chaque niveau de l'entreprise, selon cinq axes : engagement, marque employeur, leadership, qualité de vie au travail et projet d'entreprise. Les résultats de ces enquêtes sont accessibles aux managers pour leurs équipes et leurs périmètres hiérarchiques. Ils peuvent ainsi, à partir d'un recueil complet de perceptions de leurs collaborateurs, définir et engager les plans d'actions adéquats visant à renforcer l'engagement des équipes, avec l'appui de la Direction et des équipes Ressources Humaines.

BONNE PRATIQUE

Keolis Chambéry

Afin de renforcer la communication entre la direction et l'ensemble des salariés, les équipes ont mis en place des rituels afin d'assurer des moments d'échanges réguliers dans le cadre du projet d'entreprise « Tous Synchro » : Le Kfé du mardi, le Lun'Directeur, des Forums Tous Synchro (ateliers animés par les services sur des sujets divers avec présence régulière d'intervenants externes).

BONNE PRATIQUE

Keolis UK s'engage pour le bien-être au travail de ses collaborateurs

En octobre 2022, les équipes de **Keolis à Londres** ont préparé un « Danceathlon », projet pour réduire le stress et l'anxiété intitulé « Step Together ». Le but est d'encourager les passagers et les collaborateurs à faire une pause dans leur journée de travail et à faire le plein d'endorphines en dansant la salsa ou la samba.

Keolis à Manchester, dans le cadre de son engagement continu de prioriser la santé mentale et le bien-être de ses collaborateurs, a signé un partenariat avec l'Université de Salford pour garantir un accès gratuit et confidentiel à des entretiens avec des professionnels de santé mentale pour tous ses employés.

Par ailleurs, le Groupe Keolis propose des dispositifs variés, visant à améliorer le bien-être de ses collaborateurs :

le programme **KeoMouv**, lancé en 2021 est destiné à l'ensemble des collaborateurs basés en France. Via une application, il propose 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 chat avec les co-équipiers... Plusieurs événements ont été proposés aux collaborateurs en 2022. Par exemple une course destinée à récolter des fonds pour Octobre rose. Près de 2 500 collaborateurs ont participé à cette course, parcourant **143 257 km** ;

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 entre 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 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 entre 2020 et 2022 ;

l'application **My Keolis Services** permet depuis 2020 de simplifier la réalisation des tâches administratives 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

« We Care : Health is wealth » – Keolis HYDERABAD

En juillet 2022, l'équipe Ressources Humaines a organisé un événement « WE CARE » dédié à la santé et au bien-être des collaborateurs. À cette occasion, les collaborateurs ont pu bénéficier gratuitement d'un contrôle de leur vue, de leur état de santé général ou tout simplement d'une consultation auprès d'un médecin.

185 collaborateurs ont pu bénéficier de ce dispositif.

BONNE PRATIQUE

Application Kisio dédiée à la RSE, ouverte à tous les collaborateurs de l'entreprise, en partenariat avec CitizenWave

Afin de créer de la cohésion entre tous les collaborateurs autour de sa démarche RSE, Kisio Services & Consulting s'est associée à CitizenWave pour proposer aux salariés une application dédiée. Celle-ci est conçue pour initier, dynamiser et accompagner l'engagement de chacun en matière de Développement Durable. Cette application permet de s'informer (actualités RSE, parcours de sensibilisation et documents de référence et actions réalisées par Kisio) et de pouvoir être acteur de la démarche RSE en publiant ses avis, idées et bonnes pratiques en lien avec le Développement Durable. Cette application est accessible en mode SAS et sur téléphone mobile.

INDICATEUR DE PERFORMANCE ET OBJECTIF ASSOCIÉ

Indicateur	Périmètre	2020	2021	2022
Taux de sortie	Groupe Keolis	8,9 % (France)	13,9 %	16,7 %

Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021	2022
Ancienneté moyenne	Groupe Keolis	9,0	8,9	8,3	8,8
	Activités transports Groupe		Activités transports Groupe		

Formation et développement

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

Formation

POLITIQUE

Keolis accompagne ses collaborateurs dans les évolutions du secteur de la mobilité (transition énergétique, digital, nouvelles mobilités...) en cohérence avec ses objectifs stratégiques de développement. En 2022, en France, 3,53 % de la masse salariale a été investi dans la formation, soit plus de trois fois l'obligation légale française.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2025
Part de salariés ayant bénéficié d'une formation	Groupe Keolis	63 %	68 %	61 %	64 %	64 %	80 %
	Activités transports Groupe		Activités transports Groupe	Activités transports Groupe			

L'INSTITUT KEOLIS

En France, Keolis dispose d'un organisme de formation interne, l'**Institut Keolis (IK)**, certifié Qualiopi depuis décembre 2020, composé de cinq 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 exploitation, maintenance et marketing, mais aussi des sujets tels que le management et le développement personnel. 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 2022, l'Institut Keolis s'est focalisé sur quatre grands axes de formation :

1. la sensibilisation de l'ensemble des personnels aux problématiques de **diversité**, du handicap et des atteintes sexistes et sexuelles ;
2. la professionnalisation des pratiques en termes **d'excellence opérationnelle** au travers des programmes KIHM (Keolis Industrialise et Harmonise sa Maintenance) et KIHO (Keolis Industrialise et Harmonise ses Opérations) (150 salariés formés à au moins un des deux programmes en 2022) ;
3. le développement des compétences sur la **transition énergétique** pour les directeurs, managers, mainteneurs et conducteurs avec un cursus de plus de 30 programmes de formation (plus de 1 300 personnes formées en 2022) ;
4. le renforcement d'un cursus de formation pour les top managers du Groupe : nouveau parcours d'intégration, coaching à la prise de parole en public en anglais, formations digitales en partenariat avec le MIT (Massachusetts Institute of Technology).



4.4



8.6



10.2

LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION DES JEUNES

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

GRADUATE PROGRAMME

Aussi appelé « **Pépinière** », le **Graduate Programme**, créé en 2008, est destiné à former les futurs managers aux métiers de l'exploitation, de la maintenance, du marketing et du « mass transit » (c'est-à-dire des systèmes de transports avec une fréquentation très importantes dans des grandes villes). Les parcours, d'une durée de 12 à 18 mois, partagés en périodes d'enseignements pratiques et d'immersions en France et à l'étranger afin de permettre aux jeunes diplômés de mieux appréhender les métiers du transport. En 2022, Keolis a recruté 26 nouveaux « pépins ». Au total, ce sont 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 deux ans. Sur une durée totale de six mois, répartie entre de la formation théorique, de la pratique et un stage en entreprise, les apprentis bénéficient d'un parcours qui aboutit à l'obtention d'un Titre Professionnel de Conducteur de Transport en Commun sur Route (TP CTCR). 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, pour faciliter l'accès à l'emploi via une formation rémunérée et diplômante avec un CDI à la clé.

En 2022 le Campus Mobilités a accueilli 191 apprentis.

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 2022, Keolis a accueilli 19 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 (École 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 en lien avec les métiers et les enjeux de Keolis.

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 de planifier les besoins en ressources et compétences – sur les plans quantitatif et qualitatif – 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.

BONNE PRATIQUE

Formation des managers à la réduction de l'accidentologie et de l'absentéisme (EFFIA)

Dans le cadre de la prévention de l'absentéisme et de l'accidentologie du travail, une formation dédiée a été montée et déployée en 2022 au sein d'EFFIA, à l'attention de l'ensemble des managers. Les sujets suivants ont été abordés :

- fondamentaux adaptés à l'entreprise : définition, typologies d'absences, indicateurs clés ;
- contexte réglementaire ;
- causes de l'absentéisme ;
- moyens d'actions (kit manager) : les actes managériaux du quotidien, les entretiens de ré-accueil, la contre visite médicale ;
- méthodologie de réalisation de l'entretien de ré-accueil (théorie et pratique approfondie).

En 2022, près de 150 managers EFFIA ont bénéficié de cette formation. Des modules continueront d'être implémentés en 2023 pour finaliser cette première phase de mise à niveau, ainsi que pour former les nouveaux managers.



Egalité, diversité et inclusion

Keolis est un acteur majeur des territoires, avec l'ambition d'attirer et de fidéliser des profils variés (femmes, hommes, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap, réfugiés...), à l'image de la société et des citoyens, 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 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’engagement de Keolis à encourager une gestion équitable des carrières, à promouvoir la diversité dans le recrutement, à garantir une rémunération équitable, à assurer la non-discrimination et à favoriser l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dès 2022, le Groupe a étendu ses certifications au GEEIS Diversité qui devient son standard. Cette certification élargit l’évaluation des entreprises à d’autres critères tels que l’âge, le handicap, l’origine sociale ou ethnique, l’orientation sexuelle.

BONNE PRATIQUE

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

L’initiative « Women in KAD Development Program », a pour objectif de soutenir par un programme de développement professionnel dédié, l’accès des femmes à des postes à responsabilités et à accroître la visibilité des modèles féminins en interne. La première promotion compte actuellement dix femmes issues de différentes filières métiers de l’entreprise.

Le programme, d’une durée de 12 mois, prévoit du mentorat, des sessions de coaching de carrière individuelle, ainsi que la possibilité de travailler sur des projets transverses visant à améliorer l’entreprise.

Plusieurs indicateurs seront suivis pour évaluer le succès du programme, tels que l’engagement dans le programme et la réalisation des objectifs de carrière et le taux de satisfaction des participants.

Il est prévu que ce dispositif soit renouvelé en 2023, avec de nouvelles collaboratrices.

BONNE PRATIQUE

KBM s’engage contre l’homophobie

Depuis mai 2022, une rame du tramway de Bordeaux a pris les couleurs du drapeau des fiertés à l’occasion de la journée internationale de lutte contre homophobie, transphobie et biphobie.

Outre les couleurs arc-en-ciel sur la rame de tramway, **Keolis Bordeaux Métropole** a installé des affiches de la campagne de SOS homophobie « être et aimer » à l’intérieur de toutes les rames.

BONNE PRATIQUE RECRUTEMENT

Keolis Île-de-France

Keolis Argenteuil Boucles de Seine, accompagné de partenaires locaux, a organisé plusieurs sessions de recrutement entièrement dédiées aux candidatures féminines.

Lors de la session d’octobre, ce sont une dizaine de candidates qui ont participé aux réunions d’information collectives, aux tests théoriques et pratiques, aux entretiens individuels de motivation.

BONNE PRATIQUE

Keolis Downer – Yarra Trams

Afin d’augmenter de 30 % le nombre de femmes candidates aux postes de conducteurs de tramway, les équipes RH ont créé pour la première fois des postes permanents de conducteurs de tramway à temps partiel offrant davantage de flexibilité et d’équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Grâce à cette évolution de pratique RH, l’attractivité de ce poste pour les femmes a largement augmenté.

À la suite de la campagne de recrutement spécifiquement menée pour ces nouveaux contrats, 1 811 candidatures ont été reçues, dont les 2/3 des candidats étaient des femmes.

Indicateurs	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2025
Part de collaborateurs exerçant une activité certifiée pour l’égalité professionnelle GEEIS	Activités transports Groupe	75 %	87 %	87 %	87 %	90 %	95 %
Part de femmes dans l’effectif total	Groupe Keolis	20,8 %	21,4 %	21,7 %	22,0 %	21,8 %	24 %
Part de femmes dans l’effectif total de salariés roulants/conducteurs	Groupe Keolis	17,8 %	17,6 %	18,0 %	19,1 %	19,0 %	-
Part de femmes dans l’effectif total de cadres/managers	Groupe Keolis	33,0 %	35,7 %	35,4 %	35,7 %	36,4 %	-



5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.c

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** (ethnicité, origine, âge, handicap, LGBT, insertion des publics éloignés de l'emploi, etc.)

Une campagne « marque employeur » intitulée #DiversityDrivesUsForward a été lancée en juin 2022 sur les réseaux sociaux et dans la presse, au niveau du Groupe et dans les filiales. Elle met en valeur la vision de la diversité et de l'inclusion de Keolis et vise l'ensemble des métiers. Reprise par de nombreuses filiales françaises et à l'international, cette campagne illustre la volonté de Keolis d'accueillir tous les talents.



BONNE PRATIQUE

Index Diversité & Inclusion

En 2022, Keolis a saisi l'opportunité de participer à l'expérimentation de l'Index Diversité et Inclusion lancée par Élisabeth Moreno, ancienne ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.

Cette expérimentation, inédite en France, a permis de soumettre auprès d'organismes volontaires, (dont L'Oréal, BNP Paribas, Adecco...), une enquête visant à mesurer la diversité liée aux origines sociales, géographiques ou culturelles au sein de leurs organisations.

Dans un contexte français où les statistiques ethniques sont interdites, ce questionnaire a été élaboré pour être conforme aux recommandations de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et aux exigences légales fixées par le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en respectant strictement des règles de volontariat, d'anonymat ainsi que de confidentialité des données.

Ce sont donc quatre filiales volontaires qui ont participé à ce questionnaire : KSA, Keolis Pyrénées, Keolis Littoral, EFFIA.

Index Diversité et Inclusion

Questionnaire

BONNE PRATIQUE

Une manière de recruter innovante

Les engagements du Groupe en matière de Diversité & Inclusion sont soutenus par des actions de recrutement innovantes. Par exemple, le job dating réalisé par la filiale Keolis Lyon : #jenesuispasunCV.

Réalisée en lien avec des partenaires spécialisés, cette approche permet de recruter en s'affranchissant des outils traditionnels comme le CV afin d'attirer des talents de tous les horizons et aux parcours diversifiés.



CIBLER DES PUBLICS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

Keolis continue, au travers de ses filiales, de 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, ou encore avec des associations d'insertion par le sport comme **APELS (Association Pour l'Éducation Par le Sport)**.

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 quatrième année consécutive, Keolis a tenu un stand de recrutement sur le **salon virtuel Hello Handicap**. En 2022, ce sont 73 filiales qui ont publié des offres d'emploi, générant près de 300 candidatures (vs 200 en 2021). 353 offres ont été publiées et 54 entretiens ont été réalisés.

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022
Part de travailleurs déclarés handicapés	Activités transports France	4,7 %	5,6 %	5,2 %	5,1 %	5,2 %



3.8



8.5, 8.8



10.4

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, le réseau interne de collaborateurs « **we@keolis** » créé en mars 2021, a continué son expansion en 2022. Ce réseau a 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.

En 2022, ce sont plus de 400 collaborateurs, femmes et hommes, qui ont rejoint le réseau et huit événements ont été organisés sur la thématique de la mixité (parcours inspirants, partage de bonnes pratiques...)

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 organisatrices.

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.

Comité de groupe européen

Le **Comité de groupe européen**, qui regroupe **19 membres de sept 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 (tels que le projet d'entreprise, l'organisation, la gouvernance, la Responsabilité

Sociétale, les appels d'offres, les enjeux business, la situation de l'emploi, les programmes collectifs et le 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.

Organisation locale

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. 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	2022
Taux de conflictualité (hors conflit liés à des motifs nationaux)	Activités transports France	0,18	0,12	0,37	0,56

BONNE PRATIQUE

Concertation des employés sur les avancées RSE de Cykleo

Depuis 2020, les représentants CSE sont informés des avancées de Cykleo sur la RSE. Ils sont également impliqués dans la mise à jour du Document unique d'évaluation des risques professionnels du Groupe. Pour ce faire, des ateliers sont organisés pour coller au plus près de la réalité du terrain sur l'évaluation des risques liés aux activités de Cykleo.

Dans le cadre du label Engagé-RSE reçu par Cykleo en 2022, les élus ont également été interviewés par un auditeur indépendant afin qu'ils puissent exprimer leur opinion quant à la gouvernance de la RSE chez Cykleo.



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 dans les suites de la crise sanitaire. Keolis les conseille pour concevoir et opérer leurs offres, avec une attention particulière à l'expérience client voyageur et à son accompagnement tout au long du 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 des 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 qui favorisent le mieux vivre ensemble.

PLAN D'ACTIONS ET ACCOMPLISSEMENTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

En 2022, les conséquences de la pandémie (confinement, habitudes et comportements de mobilité, nouvelles formes de travail) ont continué à avoir un impact sur la fréquentation. Elle varie entre 70 et 110 % selon les pays par rapport à la référence pré-Covid de 2019. En France par exemple la moyenne avoisine 90 %.

Une nette amélioration est constatée par rapport 2021 (environ 20 % de fréquentation en plus) grâce aux différentes actions qui s'inscrivent dans le plan de Reconquête Voyageurs lancé par le Groupe. Structuré autour de cinq axes (Hygiène, Sécurité, Confort, Offre et Engagement Client), ce plan a permis de développer de nombreux projets transverses au Groupe ou localisés dans les filiales. Des actions particulièrement significatives ont été déployées pour assurer une meilleure attractivité des transports publics, dont plusieurs sont évoquées ci-dessous.

1. Croissance de l'offre

En 2022 des agglomérations ont connu des évolutions majeures de leur offre de transport pour rendre leur réseau plus attractif : introduction de nouveaux modes lourds (métro-tram) et/ou refonte complète du réseau bus avec des dessertes améliorées :

nouvelle ligne b de métro à Rennes : lancement en septembre 2022, elle comprend 15 stations sur 13 km et la création de trois parcs relais ; elle a transporté 80 000 voyageurs/jour après le premier mois de lancement ;

refonte du réseau bus à Orléans, avec une partie de la flotte en bus électriques (cinquantaine de véhicules), et extension de Résa TAO, le service de transport à la demande dynamique en complément ou en substitution de l'offre des lignes régulières ;

depuis le 6 juillet 2022, Keolis exploite la ligne de tram-train T13 reliant Saint-Germain-en-Laye à Saint-Cyr-l'École dans les Yvelines en une trentaine de minutes (12 stations sur 19 km de ligne).

2. Amélioration de l'information voyageurs : affluence à bord

Keolis innove et améliore l'ensemble de la chaîne d'information voyageur, levier de confort et de réassurance client. En 2022 Keolis déploie dans plusieurs réseaux des projets visant à informer les clients de l'affluence à bord des prochains passages de leur métro, tramway, bus... Cette information disponible à quai et/ou sur les applis digitales d'information voyageurs permettent au client de faire le meilleur choix en termes d'itinéraire, de mode de transport, ou même de décaler ses horaires, participant ainsi à l'étalement des pics d'heures de pointe. Ainsi, l'information sur l'affluence à bord des bus et tramways est proposée sur les applications voyageurs à Orléans et à Besançon.

À Lyon, une expérimentation est menée à la station de métro Sans Soucis (ligne D) sur l'affluence à bord du prochain métro à l'approche. Cette dernière est indiquée par des voyants lumineux de couleur au-dessus de chaque porte.

3. Investissement dans les mobilités douces et partagées

L'année a été riche pour les mobilités alternatives : de nombreuses flottes de vélos (VLS et VLD) augmentées et/ou diversifiées (Agen, Montluçon, Quimper, Riom, Metz), des lancements de services d'embarquement des vélos à bord des cars (Arras, Menton, Lyon), une expérimentation d'offre vélo et stationnement vélo pour les salariés à Nancy et l'organisation de nombreux « Défi sans ma voiture » (Dijon, Tours, Lyon, Chambéry...) qui permettent d'accompagner au changement modal.

Un service d'autopartage en libre-service a été lancé à Caen et le covoiturage s'est développé sur plusieurs territoires : cinq nouvelles lignes de covoiturage à Alès (10 au total), deux nouvelles lignes à Bourg-en-Bresse.

Pour favoriser la complémentarité entre transport en commun, marche à pied et vélo, de belles réalisations de plan et signalétiques de guidage ont été mises en œuvre : plan intermodal et Rose des modes à Lyon, campagne signalétique de correspondances piétonnes à Bordeaux et nudges à Dijon.

À Rennes, Keolis propose deux services de covoiturage :

Covoit*STAR : l'appli en temps réel pour covoiturer à la carte (sur réservation) ;

Star't, la ligne régulière de covoiturage : une solution pour covoiturer gratuitement et sans réservation entre des arrêts spécifiques sur les communes de Le Rheu, Pacé, Saint-Grégoire et Cesson-Sévigné. Star't est une ligne de covoiturage opérationnelle du lundi au vendredi de 7 h 00 à 20 h 00 avec départs garantis. Elle compte déjà 3 800 inscrits, avec un temps d'attente moyen de neuf minutes.

4. Approfondissement de la connaissance et conquête client

En complément du programme d'enquêtes de suivi des mobilités post-Covid, le programme Keoscopie s'est intéressé à la jeunesse française (panorama des 18-30 ans) à travers une étude sociologique sur leurs aspirations, leurs modes de vie, leurs attentes et les conséquences associées sur la mobilité.

Keolis a également lancé une grande étude pour mieux connaître et comprendre les usages, les attentes, les motivations et les freins des non-abonnés au transport public. Cette étude doit permettre d'enrichir les actions commerciales de conquête et de fidélisation afin d'engager toujours plus de citoyens dans les mobilités vertueuses et partagées.

En 2022 Keolis a justement entrepris un programme de modernisation complète des outils et supports d'engagement client nommé Passenger Booster et met désormais à disposition de plus de 80 collaborateurs dans les réseaux une plateforme digitale recensant l'ensemble des actions de communication et de promotion des transports en commun.

BONNE PRATIQUE

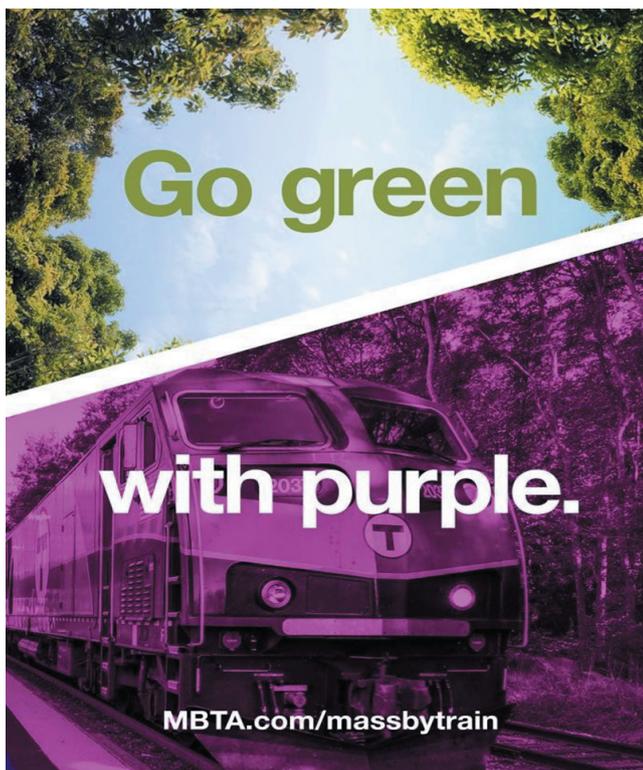
**GOING GREEN –
Keolis Commuter Services à Boston**

En cette période de post-pandémie, les voyageurs ont de nouveaux besoins et habitudes de déplacement. Keolis Commuter Service a saisi l'opportunité en avril 2022 de lancer une campagne marketing pour mettre en avant les bénéfices environnementaux de l'usage des transports publics comparé à la voiture individuelle.

Cette campagne vise à informer les voyageurs de l'impact significatif de leur utilisation des transports sur la réduction des émissions de carbone et sur la durée de leur trajet.

La campagne comprenait des publicités à la radio, des panneaux d'affichage, des posts sur les réseaux sociaux, de la signalétique dans les gares, des publicités sur écran et une page dédiée sur le site internet.

Cette campagne visait à encourager les usagers à choisir le train de banlieue et à faire revenir les voyageurs après la pandémie tout en promouvant une mobilité vertueuse pour la planète, en mettant notamment en avant l'écart d'émissions de GES entre le train et la voiture.



BONNE PRATIQUE

Lancement de Hove, fabrique de solutions digitales de Keolis

En mars 2022, Keolis a lancé une nouvelle entité : Hove. Filiale détenue à 100 % par le Groupe, Hove est spécialisée dans la conception et le déploiement d'outils numériques dont Navitia (plateforme d'informations voyageurs) et Patterns (plateforme d'analyse de déplacements).

Patterns a pour objectif d'améliorer la compréhension des mobilités au sein d'un territoire, d'orienter l'offre de transport, d'en mesurer la performance et de faciliter les déplacements des voyageurs.

À partir de l'utilisation de données GPS quotidiennes, Patterns permet de :

- retracer tous les déplacements d'un territoire ;
- identifier les modes de déplacement utilisés (marche, vélo, voiture, transports en commun) ;
- cartographier en continu l'évolution des mobilités et les parts modales ;
- assurer le suivi dynamique de l'empreinte carbone des mobilités.



5. Développement de la culture client

Le programme **Keolis Signature Service** (France et international) vise à améliorer la qualité de service des personnels au contact des clients. Il est déployé dans 30 filiales dont cinq cette année (Dubai, Shanghai, Lille, Perpignan, Chambéry).

Fin 2022 ce programme consistant à faire adopter par les personnels en contact des gestes et postures de service, visibles aux yeux des clients voyageurs, a déjà impliqué plus de 15 000 collaborateurs.

Keolis continue à apporter la preuve de son impact sur les voyageurs avec différents indicateurs :

la baisse des réclamations : suite à la formation des agents sur le réseau de métro d'Hyderabad, une baisse de 60 % des réclamations clients liées aux attitudes des agents a été constatée ;

l'augmentation du taux de recommandation du réseau : suite à la formation des agents sur le réseau ferroviaire d'Adelaïde, augmentation de 11 points du Net Promoter Score (44 à 55) avec observation d'une plus grande proactivité des agents.



10.2



11.2

Le programme KSS a remporté cette année le 1^{er} prix (trophée or) des CX Awards organisé en France par Relation Client et *relationclientmag.fr* dans la catégorie Transformation interne. Ce prix constitue une reconnaissance de la capacité de Keolis à renforcer en permanence sa culture client et à en faire la preuve.



Parallèlement, d'autres réseaux français ont choisi de s'engager dans une nouvelle certification « **Pacte Voyageurs** » porté par Kisio en partenariat avec l'AFNOR pour les audits de labellisation.

L'objectif pour Keolis est de faire progresser l'ensemble de ses filiales sur la qualité de service et de le faire reconnaître via l'obtention d'un Label reposant sur trois niveaux (Pratique commune, Approche proactive, Excellence), avec des pratiques orientées client.

Cette démarche permet d'harmoniser les pratiques de l'ensemble des filiales et d'accroître la qualité du service apportée aux clients.

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) :

Indicateur	Périmètre	2019	2020	2021	2022
Nombre total de filiales engagées dans Keolis Signature Services	Activités transports Groupe	16	19	25	30

Accessibilité

L'**accessibilité universelle** est une priorité majeure du Groupe Keolis, avec des équipes œuvrant au quotidien afin d'assurer une mobilité inclusive tenant compte des besoins de chacun. L'accessibilité des offres et des services constitue un levier clé pour améliorer l'attractivité des transports en commun et augmenter le potentiel de report modal. Ainsi, le confort du voyage à chaque étape du parcours client est au cœur des actions de Keolis.

POLITIQUE

En 2022 le Groupe Keolis a mis en place une démarche structurée « Unik » en déclinaison de sa nouvelle Politique Accessibilité Groupe

Unik vise à répondre aux besoins spécifiques de chaque voyageur en tenant compte de ses potentielles fragilités, qu'elles soient visibles ou non, permanentes ou temporaires.

Afin de simplifier et de faciliter l'expérience de mobilité à toutes les étapes d'un déplacement, elle guide ainsi la conception, le déploiement, l'animation et la promotion de services de mobilité toujours plus inclusifs et mieux adaptés.

Deux filiales sont labélisées (Keolis Sud Lorraine et Keolis Sodetrav) et neuf sont engagées dans la démarche à fin 2022 : Keolis 3 Frontières, Keolis Quimper, Keolis Thionville-Fensch, Keolis Côte d'Opale, Keolis Chaumont, Keolis Arras, Keolis Châlons en Champagne, Keolis Mont-Saint-Michel et Keolis Touraine.

Keolis CX awards

Conscient de l'importance de l'expérience client voyageur, le Groupe Keolis a lancé en 2022 une nouvelle animation marketing transverse : les Keolis CX awards.

Elle vise à récompenser et promouvoir les meilleures initiatives en matière d'expérience client.

Après examen de plus de 40 dossiers reçus de toutes les filiales du monde entier, cinq projets ont été mis à l'honneur :

catégorie 1. L'Humain au service du client : Keolis Downer – Roaming Staff deployment Library & Keolis Signature Service training ;

catégorie 2. Le Digital au service du client : Keolis Nancy – Réseau Stan : lancement de l'agence virtuelle ;

catégorie 3. La satisfaction et l'écoute de la voix du client au service d'une expérience client réussie : Keolis Rennes – La Fabrique STAR, plateforme de concertation citoyenne ;

catégorie 4. Campagne et/ou dispositif de com au service des clients et des citoyens : Keolis Commuter Services – Our Passenger and Planet : Going green ;

catégorie 5. Prix Spécial We@Keolis : Keolis Amey Metrolink – Safer streets initiative.

Pour mener une politique d'accessibilité efficace et contribuer à une société plus solidaire et plus inclusive, Keolis prend plusieurs engagements dans sa nouvelle Politique Accessibilité dont :

favoriser une culture Accessibilité dans tous les réseaux, spécialisés ou réguliers, en développant les compétences de l'ensemble des collaborateurs sur les sujets de mobilité inclusive et de relation de service attentionnée ;

concerter et coconstruire les offres et les services de mobilité avec nos partenaires locaux et nationaux : associations, institutions ;

innover pour offrir de nouveaux services accessibles aux voyageurs ;

développer les compétences de l'ensemble des collaborateurs sur les sujets de mobilité inclusive et de relation de service attentionnée ;

accompagner et conseiller les AOM en mettant à leur disposition le savoir-faire et l'expertise du Groupe en matière de mobilité inclusive ;

animer une communauté d'experts sur les questions des handicaps et des fragilités.

PLAN D'ACTIONS ET RÉALISATIONS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Le développement d'une culture Accessibilité à l'échelle du Groupe est un enjeu fort pour Keolis. Plusieurs actions ont eu lieu cette année pour la renforcer, notamment :

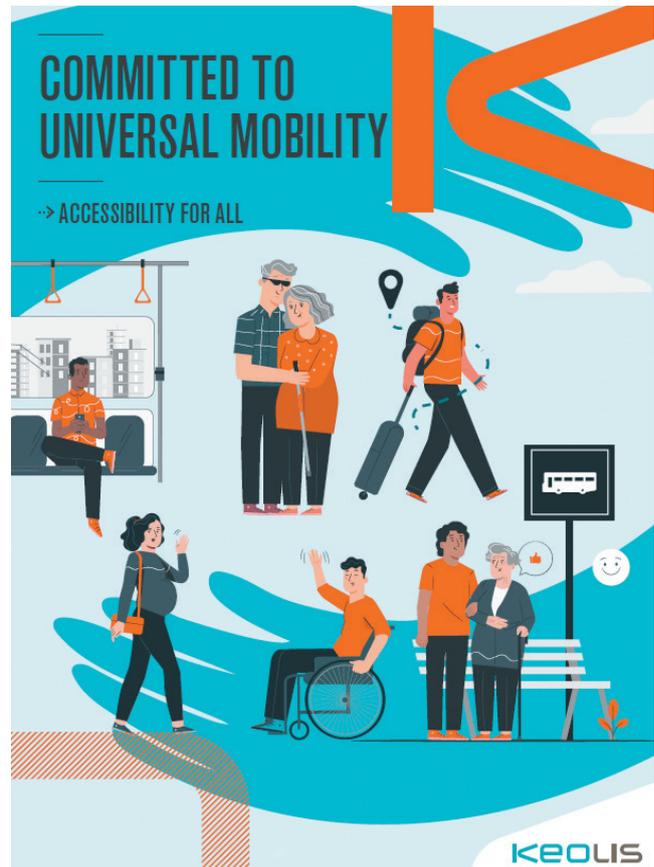
le lancement d'une démarche structurée intitulée « Unik » en soutien de la Politique Accessibilité Groupe et des Promesses Clients, assortie de la création d'une identité visuelle.



La poursuite des actions de formation et de sensibilisation des collaborateurs en charge du sujet Accessibilité dans les entités opérationnelles grâce à des webinars métiers spécifiques : revue des différents handicaps, présentation de nouvelles législations/réglementations impactant les services, échanges de bonnes pratiques, benchmarks. En complément, un nouveau module e-learning a été lancé à destination de tous les collaborateurs « Bien accueillir et accompagner les publics fragiles » (disponible en français et en anglais). En octobre 2022, le programme de formation PMR du Groupe a été récompensé lors des Palmes de la Relation Client. Keolis a été élu lauréat de la Palme Expérience Citoyen.



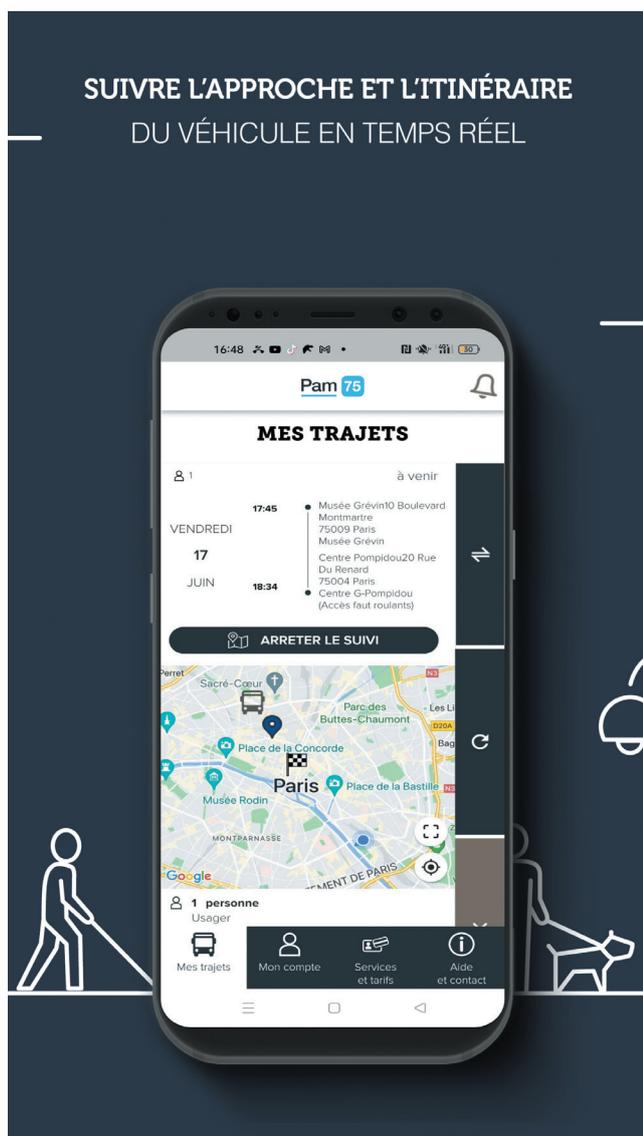
La création d'une nouvelle brochure Groupe sur l'accessibilité « Vers une mobilité universelle — L'accessibilité pour tous » disponible en français et en anglais. Elle met en valeur les grands principes, convictions et références du Groupe en termes d'accessibilité et de mobilité inclusive. Grâce au concours de l'Association Valentin Haüy (AVH), les versions PDF ont été conçues et balisées pour être accessibles aux personnes déficientes visuelles, notamment celles qui utilisent des synthèses vocales de lecture.



Keolis a poursuivi ses partenariats étroits avec des structures et associations pour développer des services et des offres accessibles :

en 2022, a été initiée la rédaction d'un contrat-cadre avec l'association Handéo pour pérenniser la certification Cap'Handéo Services de Mobilité ;

un webinaire dédié à la démarche S3A (acronyme pour Accueil, Accompagnement et Accessibilité) s'est tenu en partenariat avec l'UNAPEI (Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis). Des prises de paroles conjointes ont été organisées avec les associations, dont AVH, lors de la table ronde du 5 octobre « Journée Nationale des Aveugles et Malvoyants : perspectives et innovations au service de l'accessibilité » organisée par Kellogg France, ou encore lors de la remise du prix Smart City pour l'application mobile PAM 75.



Keolis a également poursuivi sa stratégie d'innovation destinée à tester de nouveaux dispositifs afin d'améliorer l'accessibilité universelle et l'expérience des clients-voyageurs :

la solution FACIL'iti, installée sur le site web de TCL à Lyon, a été expérimentée sur plusieurs mois en 2022. FACIL'iti est une solution d'accessibilité numérique qui permet d'adapter l'affichage d'un site web selon différents types de fragilités (fatigue visuelle, daltonisme, gestes imprécis, etc.) et ainsi améliorer le confort de navigation ;

après les réseaux bus de Versailles et de Bordeaux, la solution de guidage par QR codes Navilens est en cours d'expérimentation sur le réseau de Yarra Trams à Melbourne en Australie en partenariat avec l'association Guide Dogs Victoria.

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)

Indicateurs	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de participants aux 9 formations PMR de l'IK	Activités transports France	623	641	556	527	487
Nombre de participants aux animations et sensibilisation accessibilité	Activités transports Groupe	NC	NC	357	315	459

Indicateur	Périmètre	2021	2022
Nombre de filiales disposant d'un service d'accessibilité téléphonique (Elioz, Acceo, Roger Voice)	Activités transports France	12	21



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 échange et travaille systématiquement avec l'ensemble de l'écosystème local, national et international pour comprendre les spécificités de chaque territoire 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.

Par exemple, dans le cadre des élections présidentielles et législatives en 2022 en France, Keolis, qui est membre de l'Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux, a participé à la rédaction d'un livre blanc. Ce document détaille 20 leviers sur lesquels pourraient s'appuyer les pouvoirs publics afin de répondre aux nouvelles attentes des citoyens et présente les mutations auxquelles font face les Services Publics Industriels et Commerciaux (SPIC) (ex : nouveaux besoins de mobilités, nouvelles formes de pauvreté et d'exclusion sociale, individualisation des modes de vie, vieillissement de la population).

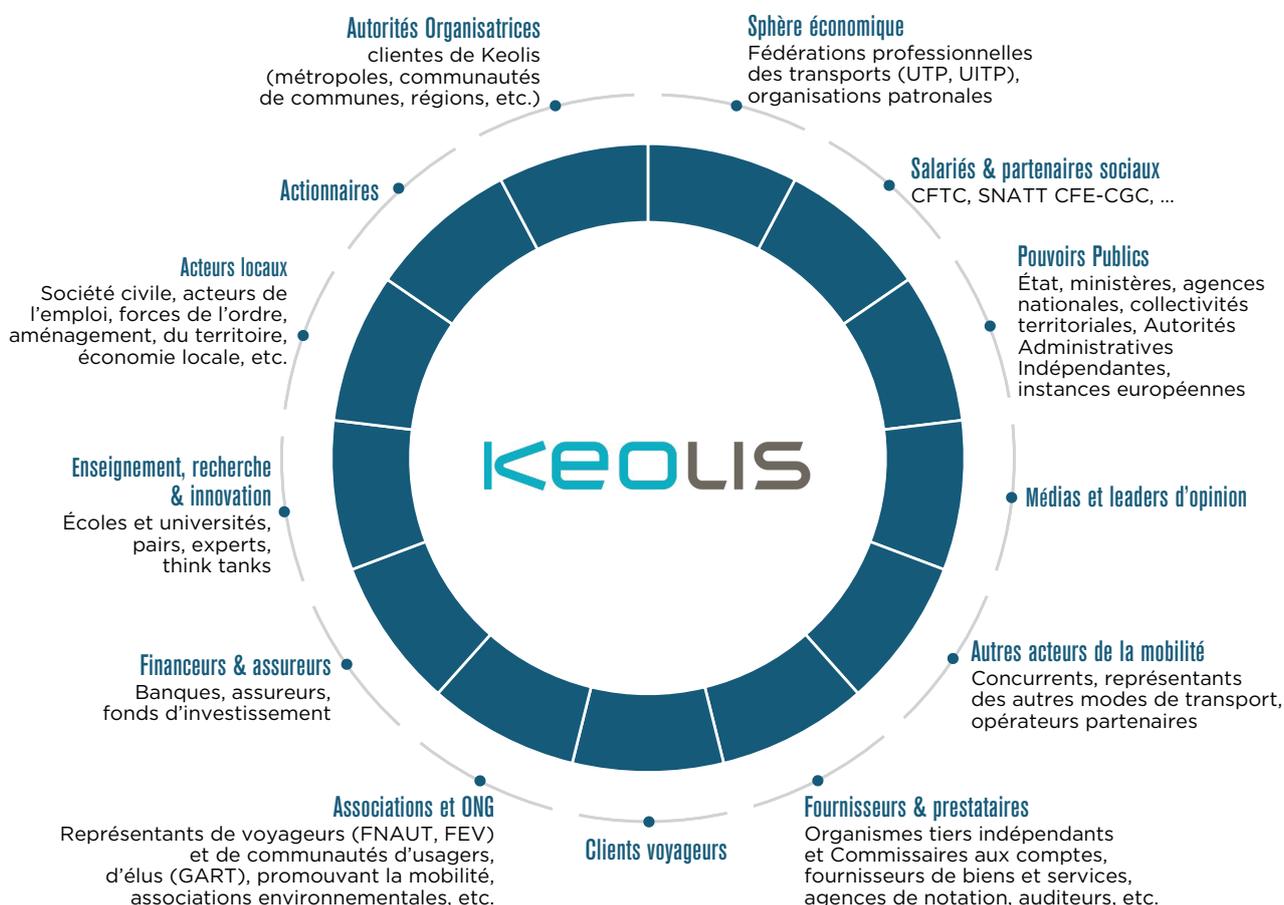
Est également présenté le rôle majeur qu'ont à jouer les SPIC dans la transition écologique.

Tout au long de l'année 2022, Keolis a activement participé aux travaux des commissions de l'UTP (Union des Transports Publics et ferroviaires) permettant de montrer à quel point les transports en commun sont un investissement d'avenir, sur plusieurs volets : la transition écologique (ex : levier fort pour atteindre l'objectif national et européen de neutralité carbone à l'horizon 2050), économique (ex : les opérateurs de transport public urbain et de transport ferroviaire pourvoient 260 000 emplois locaux et non délocalisables) et social (ex : permettre un meilleur accès à l'emploi des populations par des solutions de mobilité)

En parallèle, Keolis a poursuivi ses échanges avec les membres de la Commission Transports de l'association Régions de France sur les difficultés de recrutement des conducteurs et l'identification de solutions pour résorber ce phénomène.

Keolis travaille également avec des partenaires et structures experts de la mobilité, comme avec Avenir Transport, une association qui a vocation à faciliter la compréhension par les parlementaires des enjeux liés aux différents modes de déplacement et infrastructures de transport, le think tank spécialisé dans les transports 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 DES PARTIES PRENANTES GROUPE**

En 2022 s'est tenue la 12^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 les actualités commerciales de Keolis, une présentation des initiatives menées par le Groupe sur les thèmes de l'accessibilité dans les transports et le développement de l'usage du vélo. Pour la première fois, les parties

prenantes invitées ont également été mises à contribution pour donner leurs avis sur les sujets stratégiques du Groupe dans les années futures pour un acteur de la mobilité ainsi que la forme que devrait prendre le dialogue entre Keolis et ses parties prenantes.

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

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 S.A., 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., Cykleo, Keolis Santé et, pour la première fois en 2022, Kisio et Hove.

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

Pour les données sociales, le périmètre de consolidation vise 100 % des effectifs de 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 2022 de 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 cœur d'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 ;
- les cartographies des risques métiers, comme l'analyse environnementale pour la partie environnement.

La direction Développement Durable et Engagement veille annuellement à ce que les risques extra financiers majeurs figurent dans la cartographie des risques du Groupe et bénéficient ainsi des mêmes mesures de contrôle 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 2022. À défaut, pour certaines données extra-financières, des méthodes d'estimation 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 couverts 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 par des réseaux de Keolis avec les forces de sécurité intérieure locales (Police nationale, gendarmerie nationale et polices municipales) signées et en vigueur au 31 décembre 2022.

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 couvertes par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs. Les dépenses couvertes par cet indicateur sont les achats du Groupe Keolis au sens « gestion » et non « comptable ». Il s'agit de l'état au 31 décembre 2022 des montants achetés aux fournisseurs référencés, sur base d'extraction des factures :

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 ;

les années reportées portent sur l'année N-1 de la DPEF, dû aux vérifications nécessaires pour catégoriser les différentes dépenses.

% de véhicules bus & cars exploités à énergies alternatives à l'essence et au diesel : rapport entre le nombre de véhicules routiers (hors véhicules de service) à énergies alternatives sur le total des véhicules routiers (hors véhicules de service).

Émissions de Gaz à Effet de Serre de la traction commerciale (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.

Énergies 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 décembre 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.

Nombre d'embauches en CDI : Nombre de salariés recrutés en contrat à durée indéterminée au cours de l'année.

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 en 2022 redistribué pour le Développement Durable du territoire en moyenne.

Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation : 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 (M€) :

chiffre d'affaires HT en euros réalisé sur l'année auprès de structures issues du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (dits achats solidaires) comprenant les structures de l'inclusion (Handicap et Insertion professionnelle) et les structures statutaires (coopératives, SCOP, associations) ;

dont le montant réalisé spécifiquement auprès des structures de l'inclusion réparti entre les structures (dits achats inclusifs) 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 dans 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 : $(\text{Total sorties hors fin de CDD et transfert}) / [(\text{effectifs début de période} + \text{effectifs fin de période}) / 2]$

Ancienneté moyenne (années) : somme des anciennetés des salariés faisant partie de l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année considérée divisée 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 sensibilisations accessibilité : nombre total de participants au cours de l'année.

Nombre de filiales disposant d'un service d'accessibilité téléphonique : Nombre de filiales ayant déployé un des services suivants : Elioz, Acceo, Roger Voice.

1.3.6 LES EFFECTIFS DU GROUPE

Au 31 décembre 2022, les 67 566 salariés du Groupe Keolis sont répartis comme suit :

France	39 920
États-Unis	5 212
Australie	5 985
Suède	5 012
Belgique	2 592
Pays-Bas	1 466
Royaume-Uni	2 079
Émirats Arabes Unis	1 774
Danemark	1 504
Inde	1 254
Canada	768

(Les effectifs de Keolis en Chine et au Qatar ne figurent pas dans ce tableau, car Keolis y est minoritaire.)

1.3.7 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 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 Groupe Keolis SAS, faisant office de plan de vigilance. En effet, lors des premiers exercices de cartographie 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-plan de vigilance intégré.

Depuis deux ans, SNCF, actionnaire majoritaire du Groupe Keolis, est tenu de réaliser un plan de vigilance, intégrant Keolis dans son périmètre. Dans le cadre de cet exercice de consolidation, Keolis revoit sa cartographie des risques et ses processus de diligence raisonnable, détaillés dans le présent document.

Le devoir de vigilance étant 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 en coordination avec l'ensemble des directions fonctionnelles au niveau du Groupe (RH, audit, juridique, etc.).

Les thématiques liées au devoir de vigilance font partie du périmètre des instances du Groupe telles que le COMEX et le Comité innovation et développement durable du Conseil de Surveillance.

Cartographie des risques

Sous l'égide du groupe SNCF, la direction Développement Durable et Engagement a effectué en 2022 une mise à jour de la cartographie des risques d'atteintes graves sur les trois domaines d'application de la loi sur le devoir de vigilance. Des entretiens d'actualisation des cotations 2021 des risques de vigilance ont été menés avec chacune des directions concernées (ex : Sécurité, Sûreté, RH, Environnement), ainsi que le suivi de l'évolution des plans d'actions liés à la minimisation des risques. Pour chaque risque, la probabilité, l'impact et la marge d'amélioration ont été cotés.

Les risques majeurs suivants sont suivis par Keolis :

environnement :

- pollution des sols et eaux,
- pollution de l'air,
- contribution au changement climatique,
- surconsommation d'énergie,
- surconsommation d'eau ;

droits humains et libertés fondamentales :

- discrimination,
- défaut de protection sociale ;

santé et sécurité des personnes :

- accident d'exploitation,
- accidents industriels majeurs,
- risques psychosociaux,
- risques professionnels,
- acte de malveillance grave et attaque terroriste ⁽¹⁾,
- non adaptation au changement climatique ;

fournisseurs et sous-traitants de rang 1 :

- risque d'atteinte grave dans l'un des trois domaines chez un fournisseur ou sous-traitant.

(1) 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 traitées 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 Vieillessement du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> Pollution des sols, sous-sol des eaux de surface ou souterraines Atteintes à la biodiversité
Pollution de l'air	<ul style="list-style-type: none"> Rejets de polluants atmosphériques (particules, COV, Nox) lors des opérations de maintenance et d'exploitation des véhicules et des infrastructures. 	<ul style="list-style-type: none"> Émissions liées à l'activité quotidienne des réseaux de transport Parc de véhicules consommant de l'énergie fortement émettrice de pollution atmosphérique 	<ul style="list-style-type: none"> Impact sur la santé des riverains Atteintes à la biodiversité
Contribution au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> 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 autorités organisatrices, 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 d'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 leurs 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 Énergies, mise à disposition d'outils de déploiement d'actions de sobriété et d'efficacité énergétique, mise à disposition d'un outil de veille réglementaire sur mesure, mise en place d'accords cadre pour la gestion de certains déchets, animation des réseaux de correspondants pour partage de bonnes pratiques, etc.

Les actions d'atténuation et de prévention présentées dans le pilier Notre Planète, couvrent donc ces risques. Les actions présentées dans le Fondamental Performance Économique partie Achats et dans le Fondamental Excellence Opérationnelle y contribuent également.

Mise en œuvre et perspectives

En 2022, Keolis a mené des travaux significatifs dans l'objectif de renforcer la prévention des risques d'atteinte à l'environnement. Ces travaux s'inscrivent dans la continuité des chantiers lancés en 2021 dans le cadre de Keolis Way :

- implication élargie quant au calcul des émissions de Gaz à effet de serre (GES) ;

- calcul du Scope 3 des émissions GES (émissions dites indirectes) ;

- poursuite de la certification ISO 14001 Groupe, avec un échantillon de filiales audité par l'AFNOR pour vérifier la conformité de leurs systèmes de management de l'environnement aux exigences de la norme. En 2022, six filiales françaises et internationales ont été auditées avec succès, en permettant le renouvellement de la certification Groupe ;

- développement d'une boîte à outils Sobriété et efficacité énergétique, mise à disposition des filiales Keolis.

Par ailleurs, à travers la Déclaration de Performance Extra-Financière, la direction Développement Durable et Engagement assure annuellement le suivi des données environnementales des filiales sur tout le périmètre du Groupe. Cela permet notamment d'identifier les sources de progrès, de mettre en place des dispositifs en conséquence et de partager les bonnes pratiques. Les résultats détaillés ainsi que la feuille de route sont partagés à minima annuellement lors de la revue de direction Environnement en présence de la Présidente du Groupe.

En 2023, l'accent sera particulièrement mis sur le déploiement de mesures de sobriété énergétique dans les réseaux Keolis. Le périmètre des activités du Groupe couvertes par la norme ISO 14001 continuera également d'être augmenté. Cela avec toujours comme objectif d'affiner la maîtrise des risques environnementaux de Keolis.

SUIVI DES INDICATEURS DE PERFORMANCE RELATIFS À L'ENVIRONNEMENT

Indicateurs	Périmètre	2020	2021	2022
Intensité carbone (gCO ₂ e/100 km)		126	113	119
Part du chiffre d'affaires ISO 14001	Activités transports Groupe	46,2 %	50,4 %	58,6 %
Part de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives		21,2 %	24,8 %	27,3 %

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
Défaut de protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> Salarié grièvement blessé se retrouvant dans l'incapacité de travailler et sans ressources si absence de système de santé et/ou de prise en charge par l'employeur. Salarié ne déclarant pas un accident ou une maladie car dans l'incapacité de se soigner en l'absence de prise en charge. Pays qui ne prévoient pas ou peu de congés maternité. 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte réglementaire national moins-disant Absence de standard Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte grave à la santé d'un collaborateur ou sous-traitant Précarisation

Politique de gestion des risques

Keolis s'engage en faveur de la diversité et de l'inclusion par une politique d'égalité des chances dédiée. 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.

Keolis déploie la démarche de certification **Gender Equality European and International Standard (GEEIS), un label internationalement reconnu**. Cette certification est une reconnaissance formelle de l'engagement de Keolis à encourager une gestion équitable des carrières, à promouvoir la diversité dans le recrutement, à garantir une rémunération équitable, à assurer la non-discrimination et à favoriser l'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.

Mise en œuvre et perspectives

En 2022, plusieurs actions ont été menées dans l'objectif de renforcer la prévention des risques d'atteintes graves des droits humains & libertés fondamentales :

- réalisation d'audit GEEIS au sein des filiales pour évaluer les politiques diversité ;
- campagnes de recrutements sous le thème de la diversité.

SUIVI DES INDICATEURS DE PERFORMANCE RELATIFS AUX DROITS HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES

Indicateurs	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif
Part de collaborateurs exerçant une activité certifiée pour l'égalité professionnelle GEEIS	Activités transports Groupe	75 %	87 %	87 %	87 %	90 %	95 % en 2025
Part de femmes dans l'effectif total	Groupe Keolis	20,8 %	21,4 %	21,7 %	22 %	21,8 %	24 % en 2025

Santé & sécurité des personnes

Risque	Exemples de scénario	Causes et facteurs de risque	Conséquences potentielles
Accident d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Accident de bus en milieu urbain • Accident car sur route ou autoroute : collision, sortie de route ou chute dans un ravin ou rivière • Accident de métro ou de tramway : incendie dans un tunnel • Accident ferroviaire : déraillement d'un train ou collision 	<ul style="list-style-type: none"> • Défaillance technique • Conditions de circulations détériorées, exogène à l'activité • Conditions de travail dégradées dues par exemple à une pénurie de main d'œuvre • Erreur humaine ou formations insuffisantes des métiers de l'exploitation, de la maintenance, de la conduite • Critères de sélection des fournisseurs non appropriée 	<ul style="list-style-type: none"> • Blessures ou décès de voyageurs, tiers ou collaborateurs • Accident marquant le territoire
Accidents industriels	<ul style="list-style-type: none"> • Explosion sur un site Keolis classé Installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) • Incendie sur un parking ou aire de remisage 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en service de flottes de véhicules à énergies alternatives et des infrastructures associées • Formations insuffisantes ou inadaptées • Non-respect des consignes de sécurité par les prestataires ou sous-traitants 	<ul style="list-style-type: none"> • Pollution environnementale • Blessure de collaborateur(s) ou partenaire(s)
Risques psychosociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Management des équipes entraînant un impact grave sur la santé mentale (harcèlement, etc.) • Accident majeur impactant la santé mentale • Agression verbale ou physique des collaborateurs au contact de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de formation des managers au pilotage d'équipe • Fort pic d'activité • Difficultés de recrutement pour les métiers sous tension 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidents du travail • Surmenage
Risques professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Électrocution, risque routier, chute, etc. • Manipulation de produits dangereux (solvants, diesel, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposition des collaborateurs à des substances dangereuses • Travail en hauteur, manutention de charges lourdes, etc. • Équipements de protection individuelle insuffisants • Mauvaise application des procédures de sécurité et manque de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidents du travail • Troubles Musculosquelettique • Maladies professionnelles • Décès
Non adaptation au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Événement climatique extrême impactant l'exploitation : inondation d'un métro en exploitation, fortes chaleurs, vagues de froids, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement climatique • Inadaptation des véhicules, infrastructures et systèmes de transports face aux événements climatiques extrêmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Situation ou accident entraînant malaise, blessure, ou décès de collaborateur, voyageur ou partenaire

Politique de gestion des risques

Assurer la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients-voyageurs est la priorité du Groupe. La sécurité est inscrite comme le premier fondamental de Keolis Way. Keolis en a une vision « Zéro accident mortel » pour l'ensemble de ses activités dans le monde. La politique sécurité du Groupe couvre aussi bien la santé et sécurité au travail que la sécurité d'exploitation.

Le référentiel de management de la sécurité repose sur l'identification des risques. Il formalise des exigences minimales, vise à établir un cadre harmonisé des pratiques de chaque filiale et à garantir un socle solide pour l'animation au quotidien. Il a pour objectif de permettre la mise en pratique de mesures de prévention, leur déploiement et leur suivi en cohérence avec à la fois les standards et exigences du Groupe et les contextes de chaque entité.

Par ailleurs, chaque filiale doit identifier ses risques professionnels pouvant impacter la santé physique ou mentale des salariés, partenaires et sous-traitants. En France, le Document Unique d'Évaluation des risques et de Prévention récapitule les mesures de prévention des risques professionnels. À l'international le « risk register » a le même objet.

Les risques présentés ci-dessus sont traités à travers ces dispositifs. Les actions d'atténuation et de prévention présentées dans le Fondamental Sécurité et Sûreté couvrent donc ces risques. Les actions présentées dans les Fondamentaux Excellence Opérationnelle et Éthique, ainsi que dans le pilier Planète ou encore le Pilier Nos personnels contribuent aussi également à la prévention et à l'atténuation de ces risques.

Mise en œuvre et perspectives

En 2022, Keolis a poursuivi sa mobilisation afin de développer un socle commun de management et de culture de la sécurité à travers, par exemple, le développement de « rituels sécurités » intégrés aux pratiques managériales (exemples : tournées terrain des managers, point « 5 minutes sécurité » avec les équipes, partage d'expérience sur les Incidents à Haut Potentiel). Les Incidents à Haut Potentiel sont des événements qui ont ou auraient pu avoir des conséquences majeures pour Keolis (ex : décès, arrêt ou perturbation des services, accident matériel important, impact réputationnel).

Au cours de 2022, le premier plan d'adaptation au changement climatique a été structuré à la maille Groupe. Cela notamment lors d'ateliers de cotation des risques liés au réchauffement climatique et d'identification de mesures préventives, auxquels participaient les représentants QHSE de réseaux. Cette mobilisation se poursuivra en 2023 avec la réalisation d'une cartographie groupe des risques liés au changement climatique.

Enfin, les directions Sécurité et Ressources Humaines effectuent mensuellement un reporting sécurité sur l'ensemble du périmètre du Groupe. Les résultats sont notamment partagés lors du Comité sûreté, sécurité, prévention.

Suivi des indicateurs de performance relatifs à la santé & sécurité des personnes

Indicateurs	Périmètre	2020	2021	2022	Objectif Keolis Way
Taux de fréquence des accidents du travail	Activités transports Groupe	23,11	27,46	24,42	- 25 % en France et -10 % à l'international, en 2023
Taux de gravité des accidents du travail		3,09	3,06	3,61	-
Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001		21,9 %	22,4 %	24,7 %	38 % en 2025 75 % en 2030

Fournisseurs et sous-traitants de rang 1

Risque	Exemples de scénarios	Causes et facteurs de risque	Conséquences potentielles
Atteinte grave chez un fournisseur ou sous-traitant	<ul style="list-style-type: none"> Un fournisseur du Groupe est reconnu responsable dans une affaire concernant une atteinte grave à l'environnement, la sécurité ou les droits humains et libertés fondamentales Un prestataire ne permet pas à ses salariés de bénéficier d'Instance Représentative du Personnel, de prendre leurs congés annuels, ne fournit pas les équipements de protection individuelle suffisant Une importante fuite de gazole est constatée sur le site de maintenance d'un sous-traitant transport 	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation nationale moins-disante ou absente Contexte culturel défavorable Absence de visibilité sur la maîtrise en fonction des modèles d'achats (achats réalisés localement sans l'intervention d'un acheteur) Certaines familles d'achats sont particulièrement exposées au risque (pneumatiques, énergie, travaux, et.) Non-respect des prescriptions du Groupe Défaillance d'un fournisseur ou sous-traitant 	<ul style="list-style-type: none"> Pollution environnementale majeure Atteinte à l'intégrité physique ou mentale des fournisseurs, sous-traitants ou des collaborateurs de leur propre chaîne d'approvisionnement

Politique de gestion des risques

Renforcée par l'entrée en vigueur de la loi sur le devoir de vigilance, la politique RSE de Keolis s'applique à ses activités et à ses achats, qui comptent plus de 2,2 milliards d'euros de dépenses auprès de plus de 25 000 fournisseurs dans les 13 pays dans lesquels le Groupe opère.

Les risques relatifs aux achats sont suivis à partir d'une cartographie ancrée et partagée. Six familles sur onze sont notamment suivies de manière renforcée, car considérées comme étant les plus sensibles. Des actions appropriées ont été réalisées en conséquence, en fonction des moyens de maîtrise.

Les actions d'atténuation et de prévention présentées dans la partie Achats Durables du Fondamental Éthique, couvrent donc ces risques. Les actions présentées dans la partie Éthique des affaires y contribuent également.

Mise en œuvre et perspectives

En 2022, plusieurs actions ont été menées dans l'objectif de renforcer la prévention des risques d'atteintes graves par un fournisseur ou sous-traitant de Keolis, telles que :

des référentiels d'achats selon des critères RSE sont en cours de développement et continueront de l'être, par grande familles d'achats ;

a été déployé en France et à l'international un outil en ligne de surveillance des fournisseurs sur les sujets de cotisations sociales, d'identité de l'entreprise et de travail dissimulé.

Mesure phare de la relation entre Keolis et ses fournisseurs/sous-traitants, la performance RSE de ces derniers continue d'être évaluée par un tiers, avec une part des dépenses couvertes en augmentation entre 2021 et 2022, qui est passée de 37 % à 42 %. Dans une logique d'amélioration continue, Keolis encourage ses fournisseurs à mettre en place un plan d'actions correctives quand cela s'avère nécessaire.

SUIVI DE L'INDICATEUR DE PERFORMANCE RELATIFS AUX FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS DE RANG 1

Indicateur	Périmètre	2020	2021	2022	Objectif Keolis Way
Part des dépenses couverte par une évaluation tiers de la performance RSE des fournisseurs	Activités transports Groupe	29 %	37 % (France et Australie)	44 % (Monde) dont 55 % France	70 % en 2025

En 2022, un travail important d'analyse des données fournisseurs a été réalisé, notamment dans les pays étrangers, afin de calculer l'indicateur pour l'ensemble du Groupe. D'importants fournisseurs, en particulier dans des familles d'achats risquées, ont finalisé l'évaluation de leur performance RSE.

En 2023, l'accent sera mis sur la réalisation d'audits sociaux de fournisseurs, afin de vérifier les pratiques en termes de respect des droits humains et de droit social.

Dispositifs de contrôle interne

La cartographie des risques du Groupe Keolis est mise à jour a minima annuellement par la Direction de l'Audit Interne et Contrôle, qui consulte pour ce faire l'ensemble des directions, en veillant à ce que les principaux risques extra financiers et vigilance y figurent.

En complément des dispositifs de suivi propres à chaque thématique et portés par les filières métiers correspondants, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe dispose d'un outil d'auto-évaluation de contrôle interne : les « 10 Essentiels », en déploiement progressif depuis 2020. En 2022, les « 10 Essentiels » ont fini de remplacer l'outil historique utilisé par Keolis, le *Book of Internal Control*.

Lancé en 2020, les « 10 Essentiels » est un référentiel de contrôle interne visant à s'assurer de la conformité du Groupe à la réglementation et de la couverture des risques opérationnels par des contrôles appropriés. Les risques d'atteintes graves à l'environnement, à la santé et la sécurité des personnes ainsi que les sujets sociaux y sont également couverts. Les « 10 Essentiels » se composent de 10 axes (sécurité, cybersécurité, engagements contractuels, prévention de la corruption et droit de la concurrence, sûreté et gestion de crise, environnement, séparation des tâches, données personnelles, contrôles comptables, ressources humaines) et de 72 points de contrôle (dont 37 exigent une pièce justificative). Les « 10 Essentiels » sont gérés dans un outil dédié.

Depuis 2020, un total de 126 filiales françaises se sont auto-évaluées en utilisant le dispositif « 10 Essentiels ». En 2022, le dispositif va être déployé dans le reste des filiales actives françaises.

Le référentiel a continué d'être déployé à l'international en étant adapté aux différentes réglementations locales. Il est passé de trois filiales internationales couvertes en 2021 et un total de 18 en 2022. Toutes les zones géographiques dans lesquelles est présent Keolis sont concernées (Amérique du Nord, Europe, Moyen-Orient, Australie, Inde).

Les résultats des campagnes de Contrôle Interne sont présentés au Comex, au Comité d'Audit et de Déontologie, aux différentes directions concernées, aux référents de chacun des 10 axes ainsi qu'à la Direction Contrôle Interne de la SNCF.

Dispositif d'alerte

Depuis 2018, le Groupe Keolis a mis en œuvre dans toutes ses filiales des 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.

Le Groupe Keolis dispose d'un dispositif d'alerte professionnelle « Keolis Ethic Line » (KEL), qui a été conçu pour intégrer les domaines de la loi sur le devoir de vigilance.

Toutes les filiales françaises ont eu pour consigne de consulter les Instances Représentatives du Personnel afin d'intégrer le code de conduite au règlement intérieur et d'adhérer au dispositif KEL.

Au travers de guidelines dédiées au « *whistleblowing* » (lancement d'alerte), le Groupe a imposé aux filiales internationales de disposer également d'un dispositif d'alerte professionnelle.

En 2022, les dispositif KEL a permis la remontée de deux alertes conformes qui ont été reçues et traitées, hormis une pour laquelle l'enquête est encore en cours. Elles concernent des faits de :

- discrimination ;
- fraude.

SUIVI DE L'INDICATEUR DE PERFORMANCE RELATIF AU DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF D'ALERTE

Indicateur	Périmètre	2018	2019	2020	2021	2022
% du chiffre d'affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique	Groupe Keolis	54 %	54 %	60 %	89 %	89 %

Politique Fiscale du Groupe

Contexte

En tant qu'entreprise présente dans divers pays hors de France, le Groupe Keolis reconnaît le rôle clé de la fiscalité dans le budget et le développement des pays dans lesquels il exerce ses activités. Keolis soutient le projet sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS – ensemble de recommandations de l'OCDE pour lutter contre l'évasion fiscale) et est convaincu qu'une transparence fiscale accrue contribue à réduire la concurrence fiscale déloyale et, par conséquent, profite à son activité.

Keolis applique ainsi les principes directeurs suivants :

- agir en tant que citoyen responsable en matière de fiscalité, dans le respect des lois et réglementations fiscales applicables ;
- encourager les pratiques commerciales éthiques et transparentes ;
- encourager un dialogue ouvert et de confiance entre les auteurs de la politique fiscale et les entreprises ;
- s'engager à fournir une information transparente et accessible aux administrations fiscales afin de faciliter leur compréhension de sa stratégie fiscale

Les engagements de Keolis

La politique fiscale du Groupe comporte quatre engagements clés partagés avec la SNCF :

1. CONFORMITÉ – PAYER LE BON MONTANT AU BON MOMENT

Keolis s'engage à respecter les lois et réglementations fiscales applicables partout où le Groupe opère. Pour Keolis, la conformité signifie payer le bon montant d'impôt au bon endroit et au bon moment. Il s'agit de divulguer tous les faits pertinents aux autorités fiscales, et éventuellement de demander les allègements et les incitations qui seraient applicables.

2. RESPONSABILITÉ DANS L'ORGANISATION DE LA STRATÉGIE FISCALE

Dans la structuration de ses activités commerciales, Keolis prend en compte, entre autres, les lois fiscales des pays dans lesquels elle exerce ses activités, dans le but de maximiser durablement la valeur pour ses partenaires ou salariés.

Toute structure qui est mise en place aura de la substance commerciale et économique et tiendra compte de l'impact potentiel sur la réputation et l'intégrité du Groupe. Keolis ne mettra pas en place des montages artificiels dont l'objectif serait purement fiscal.

Dans le cadre des opérations transfrontalières, Keolis applique les normes de l'OCDE et veille à ce que les politiques de prix de transfert mises en œuvre au sein du Groupe soient conformes au principe de pleine concurrence.

3. GESTION EFFICACE DU RISQUE FISCAL

Compte tenu de l'ampleur de ses activités et du volume de ses obligations fiscales, le Groupe peut être exposé à des risques relatifs à l'interprétation des dispositions fiscales nationales ou internationales.

Keolis agit activement afin d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de gérer ces risques dans le but de s'assurer que ses actions demeurent conformes. Lorsqu'il existe une incertitude ou une complexité importante, des conseils externes peuvent être sollicités, particulièrement en ce qui concerne les obligations fiscales internationales du Groupe.

4. RELATIONS CONSTRUCTIVES AVEC LES ADMINISTRATIONS FISCALES

Keolis ne prend pas de positions fiscales susceptibles de compromettre la réputation et la probité auprès du public, auprès des administrations fiscales et de ses autorités organisatrices. Keolis répond toujours ouvertement et honnêtement à toute demande de renseignements des administrations compétentes.

Le Groupe SNCF dont Keolis est une filiale, dépose chaque année un « Country by Country Report » (CbCR), conformément aux recommandations internationales et au droit fiscal français, intégrant Keolis dans son périmètre.

5. ACCOMPAGNEMENT DES FILIALES PAR LE SIÈGE

Le service fiscal du Groupe apporte son support à ses différentes filiales afin de s'assurer de leur conformité fiscale, en fonction des différents contextes locaux, en :

- participant à des réunions périodiques avec les responsables comptables ;
- répondant aux questions particulières des filiales soit par écrit soit par oral (comme le ferait un cabinet conseil fiscal).

Enfin, chaque filiale possède des référents fiscaux.

1.3.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Groupe Keolis SAS (ci-après « l'entité ») et en réponse à votre demande, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion et établie de façon volontaire conformément aux dispositions 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.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A.225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

Aucun indicateur clé de performance n'est présenté pour les politiques relatives à l'exploitation, la maintenance et le dialogue avec les parties prenantes.

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 à la Direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;

- préparer 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) ;

- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que

- mettre en place le contrôle interne qu'elle 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 par le Conseil d'Administration.

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

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 et d'évasion fiscale) ;

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, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes – Intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification 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 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 6 personnes et se sont déroulés entre septembre 2022 et mars 2023 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 19 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 ;

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 2^{ème} 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 (sûreté, dialogue avec les parties prenantes, expérience client, engagement employé et achats durables), 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, à savoir Rennes, Bordeaux Métropole, Métropole Orléans, Courriers Ile-de-France, Porte du Dauphiné, Epinal, Littoral, Touraine, Cykleo, Sverige, Rail Service Virginia, Amey Docklands, MHI Dubaï ;

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 Rennes, Bordeaux Métropole, Métropole Orléans, Courriers Ile-de-France, Porte du Dauphiné, Epinal, Littoral, Touraine, Cykleo, Sverige, Rail Service Virginia, Amey Docklands, MHI Dubaï, et couvrent entre 20 % et 21 % 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 30 mars 2023

L'un des commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel
Associée

Aurélien Castellino-Cornetto
Directrice Développement Durable

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ET AUTRES RÉSULTATS QUANTITATIFS :

Santé et sécurité : nombre et part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon ISO 45001 ou 39001, taux de fréquence des accidents du travail, taux de gravité ;

Sûreté : filiales ayant déployé la campagne, nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure signées et en vigueur, part du CA du Groupe couvert par un dispositif de prévention & lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles ;

Exploitation et maintenance : réseaux concernés par les travaux d'intérêt général, exigences fondamentales, véhicules équipés de l'outil Stratio ;

Éthique et RGPD : nombre de DPO, de salariés sensibilisés, d'agents ayant suivi le MOOC, score moyen, part du CA couvert par DPO, par un référent conformité, par un dispositif d'alerte ;

Achats : € de dépenses, quantité de fournisseurs, fournisseurs intégrés au réseau EcoVadis avec note supérieure à 45/100, part en amélioration lors de leur réévaluation, part des dépenses couverte par une évaluation tiers de la performance RSE des fournisseurs ;

Transition : nombre de site équipé en dispositif de collecte d'eau de pluie et de collecte d'eau de lavage de véhicule, flotte de véhicules et son évolution, émissions de Gaz à Effet de Serre de traction commerciale, part de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives, % des salariés couvert par la norme ISO 14001 ramené aux chiffres d'affaires des filiales, part des déchets valorisés (conso) ;

Sociétal : réseaux partenaires PIMMS, personnes accompagnées et actions de médiation, nombre d'embauches en CDI, nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation, % du CA des filiales redistribué en moyenne pour le Développement Durable du territoire, achats auprès des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (M€) dont achats inclusifs ;

Diversité et inclusion : offres et entretien Hello Handicap, part de collaborateurs exerçant une activité certifiée pour l'égalité professionnelle GEEIS, part de femmes dans l'effectif total (dont roulants / conducteurs, cadres / managers), part de travailleurs déclarés handicapés ;

Formation : masse salariale formée, programmes de formation dont transition énergétique, nombre d'apprentis et de VIE, nombre de managers EFFIA formés, part des salariés formés ;

Dialogue social : taux de conflictualité, taux de couverture des salariés par des IRP et données Cykleo (collaborateurs, établissements, vélos, places de stationnement, stations libre-service) ;

Engagement : taux de sortie et ancienneté moyenne ;

Expérience client : filiales engagées KSS, données de fréquentation, nombre de véhicules électriques, stations T13, lignes de covoiturage, inscrits Star's, Net promoter score ;

Accessibilité : nombre d'engagements, de leviers, d'emplois, participants aux formations, filiales disposant d'un service d'accessibilité téléphonique.

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS ET RÉSULTATS) :

Santé et Sécurité : programme IMPACT sst, déploiement de la Restorative Just Culture ;

Sûreté : bonne pratique Keolis Amey stratégie Travelsafe, mécénat des femmes ;

Exploitation : outil d'auto-évaluation, outil de mesure temps réel à Keolis Tours, formation à l'écoconduite bus et cars ;

Maintenance : programme d'accompagnement au changement KIHM, déploiement initié chez Keolis MHI Dubaï, outil Stratio, bonne pratique Keolis Dubaï Smart Station ;

Éthique : nouvel outil application SNCF, bonne pratique formulaire automatisé déclaration des cadeaux et invitations, procédure d'alerte professionnelle ;

RGPD : mise à disposition auprès des directeurs et managers d'un toolkit du Groupe, e-learning de sensibilisation rendu obligatoire, sensibilisation au sein de Keolis Rennes et suivi du MOOC ;

Achats et transition écologique : fournisseurs les plus émetteurs de GES, analyse cartographie des risques 2022, initiative « Pour un numérique engagé », certification Lyon et Dubaï ISO 14001 ;

Sociétal : Languedoc-Grands Causses (Label Lucie), 2 projets soutenus par la Fondation SNCF ;

Diversité et inclusion : extension des certifications au GEEIS Diversité, Diversity Drives Us, Index « Diversité & Inclusion », Bonne pratique Yarra Trams ;

Formation et développement : Institut Keolis certifié Qualiopi, formation KIHO, formation Transition Énergétique, bonne pratique Effia formation managers accidentologie et absentéisme ;

Engagement : baromètre, Dancehatlon par Amey Docklands, application Keo' Mouv, Maison Bleue, We Care health is wealth ;

Expérience client : nouvelle ligne B de métro à Rennes, passenger booster, Keolis CX awards ;

Accessibilité : palme expérience citoyen 2022 - 3^e prix, Cap-Handéo, solution de guidage par QR codes Tram Australie ;

Dialogue PP : 12^e édition du comité annuel des parties prenantes externes.



2

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022

2.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	94
2.1.1	Compte de Résultat	94
2.1.2	État du résultat Global	95
2.1.3	État de la situation financière	96
2.1.4	Tableau de variation des capitaux propres	97
2.1.5	Tableau des flux de trésorerie	99
2.2	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	100
2.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	159

2.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

2.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'affaires		6 714,5	6 312,9
Autres produits liés à l'activité		39,3	16,3
Produits des activités ordinaires		6 753,8	6 329,2
Sous-traitance		(238,1)	(189,1)
Achats consommés et charges externes		(1 961,3)	(1 828,1)
Impôts et taxes		(34,2)	(32,4)
Charges de personnel, intéressement, participation	4.1	(3 861,3)	(3 582,9)
Autres produits opérationnels		5,1	11,2
Autres charges opérationnelles		(17,9)	(19,8)
Dotations nettes aux provisions sur actifs courants		0,6	1,8
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions		(444,8)	(492,3)
Résultat de cession sur immobilisations récurrent		(5,2)	(4,0)
Quote-part de reprise de subvention		11,9	10,1
Résultat opérationnel récurrent		208,6	203,6
Autres produits non récurrents	4.2	21,4	83,1
Autres charges non récurrentes	4.2	(55,0)	(86,0)
Dotation aux amortissements des droits contractuels et autres	4.2	(24,2)	(43,6)
<i>Dont dépréciations des autres actifs incorporels et badwill</i>		-	(20,0)
Résultat de cession des immobilisations non récurrent		1,2	6,7
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence	4.2	151,9	163,8
Quote-part du résultat des entreprises associées	4.4	16,2	(11,2)
Résultat opérationnel après participations mises en équivalence		168,1	152,6
Coût endettement financier net	4.5	(17,4)	(19,8)
Autres produits financiers	4.5	13,1	5,1
Autres charges financières	4.5	(54,7)	(51,3)
Résultat financier		(59,0)	(66,1)
Résultat net avant impôt		109,1	86,5
Charges d'impôts	4.6	(44,8)	(44,0)
Résultat net de l'exercice		64,3	42,5
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		-	-
Résultat net consolidé		64,3	42,5
Part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(16,3)	(22,9)
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		48,0	19,5

2.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Résultat net	64,3	42,5
Gains (pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies	11,9	1,4
Gains (pertes) latents liés à réévaluation à la juste valeur des titres de participation non consolidés	(1,3)	(1,2)
Impôts sur écarts actuariels des régimes à prestations définies	(3,1)	(0,4)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global non recyclables des entreprises mises en équivalence	-	-
Éléments non recyclables en résultat	7,6	(0,3)
Écarts de conversion et autres	(21,7)	5,2
Impôts sur variation des écarts de conversion	0,6	-
Gains (pertes) latents	44,1	16,9
<i>Instruments de couverture</i>	44,1	16,9
<i>Variation de juste valeur des actifs</i>	-	-
Impôts sur les éléments recyclables	(10,9)	(4,8)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global recyclables des entreprises mises en équivalence	(1,2)	2,2
Éléments recyclables en résultat	10,9	19,5
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	18,4	19,2
RÉSULTAT GLOBAL	82,7	61,7
<i>Dont part du Groupe</i>	64,8	36,2
<i>Dont part des participations ne donnant pas le contrôle</i>	18,0	25,6

2.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2022	31/12/2021
Écarts d'acquisition	5.1	1 097,4	1 094,5
Autres immobilisations incorporelles	5.2	569,1	602,0
Droits d'utilisation	5.4	1 035,7	995,0
Immobilisations corporelles	5.3	776,7	818,1
Titres mis en équivalence	5.5	69,6	62,3
Actifs financiers non courants	5.6	211,4	315,3
Impôts différés actifs	4.6	58,8	69,7
Actifs non courants		3 818,7	3 956,9
Stocks et encours	5.7	190,8	182,5
Créances d'exploitation	5.8	713,8	592,6
Créances diverses	5.8	600,6	597,2
Actifs financiers courants	5.6	65,4	6,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	475,6	465,6
Actifs courants		2 046,2	1 844,7
TOTAL ACTIF		5 864,9	5 801,6

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2022	31/12/2021
Capital social	5.10	237,9	237,9
Réserves et primes	5.10	205,1	183,0
Résultat net part du Groupe	5.10	48,0	19,5
Capitaux propres part du Groupe		491,0	440,4
Réserves attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		64,8	75,2
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		16,3	22,9
Capitaux propres		572,1	538,6
Provisions pour risques et charges non courantes	5.14	135,6	141,1
Obligations locatives – non courant	5.4	827,2	801,9
Dettes financières non courantes	5.11	1 287,9	1 316,8
Impôts différés passifs	4.6	149,4	148,5
Passifs non courants		2 400,0	2 408,3
Provisions pour risques et charges courantes	5.14	63,1	63,5
Obligations locatives – courant	5.4	209,2	206,4
Dettes financières courantes	5.11	140,6	168,8
Trésorerie passive	5.9	168,8	185,5
Dettes d'exploitation et autres dettes	5.15	2 310,9	2 230,6
Passifs courants		2 892,7	2 854,7
TOTAL PASSIF		5 864,9	5 801,6

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 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	

	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 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	
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	-	(10,0)	-	-	-	(10,0)	(10,0)	
Impact baisse taux d'impôt France	-	-	-	-	(0,2)	(0,2)	(0,2)	
Impact IFRIC sur la capitalisation des coûts de configuration des logiciels en SaaS	-	(3,0)	-	-	-	(3,0)	(3,0)	
Autres variations	-	(1,9)	-	-	0,9	(1,0)	(1,0)	
Opérations attribuables aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S. (A)	-	(14,9)	-	-	0,7	(14,2)	(14,3)	
Dividendes distribués aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(18,3)	-	-	-	(18,3)	(18,3)	
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	(0,2)	-	-	-	(0,2)	(0,2)	
Remboursement de capital versé aux actionnaires minoritaires	-	(16,7)	-	-	-	(16,7)	(16,7)	
Autres variations	-	0,2	-	-	-	0,2	0,2	
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	-	(35,0)	-	-	-	(35,0)	(35,0)	
Résultat net	-	64,3	-	-	-	64,3	64,3	
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	(22,3)	33,2	7,6	18,4	18,4	
Résultat global (C)	-	64,3	(22,3)	33,2	7,6	82,7	82,7	
VARIATIONS DE LA PÉRIODE (A + B + C)	-	14,3	(22,3)	33,2	8,3	33,5	33,5	
Attribuables aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	-	33,1	(23,9)	33,2	8,3	50,6	50,6	
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(18,7)	1,6	-	-	(17,0)	(17,0)	
Situation au 31 décembre 2022	237,9	348,8	(77,9)	37,2	26,3	334,4	572,1	
Attribuable aux actionnaires de GROUPE KEOLIS S.A.S.	237,9	271,2	(82,3)	37,2	27,2	253,3	491,0	
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	77,6	4,4	-	(0,9)	81,1	81,1	

2.1.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Note	31/12/2022	31/12/2021
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence		151,9	163,8
Éléments non décaissables		462,6	474,8
EBITDA	4.3	614,5	638,6
Élimination de provisions sur actifs circulants		(0,6)	(2,4)
Variation du BFR		(107,1)	(92,8)
Impôts payés		(31,2)	(18,1)
A) Excédent Brut d'Exploitation		475,6	525,1
Investissements industriels		(182,7)	(228,4)
Cessions des immobilisations corporelles et incorporelles (prix de vente)		51,6	82,3
Subventions d'investissements reçues		25,8	27,7
Variations des actifs financiers de concession (IFRIC 12)		10,1	(1,8)
Investissements financiers		(13,8)	(2,4)
Cessions d'actifs financiers		(1,9)	10,0
Trésorerie sur variations de périmètre*		(9,2)	(80,3)
B) Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(120,0)	(192,9)
Disponible après investissement		355,7	332,3
Dividendes versés		(27,7)	(1,0)
Dividendes reçus		8,9	5,6
Variation des capitaux propres (Autres transactions avec les actionnaires)		(16,6)	5,1
Nouveaux emprunts	5.11	675,0	649,4
Remboursements d'emprunts	5.11	(662,7)	(759,2)
Intérêts reçus		1,9	1,0
Intérêts versés		(18,7)	(21,3)
Variation des autres dettes financières	5.11	-	-
Remboursement des obligations locatives	5.4	(247,6)	(269,5)
Intérêts financiers nets versés sur obligations locatives	5.4	(23,3)	(36,5)
Autres		(6,1)	(10,6)
C) Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement		(316,8)	(437,0)
D) Incidence des variations des cours de devises		(12,2)	10,2
Variation de trésorerie nette (A + B + C + D)		26,6	(94,5)
Trésorerie d'ouverture	5.9	280,1	374,6
Trésorerie de clôture	5.9	306,8	280,1
Variation de trésorerie nette		26,6	(94,5)

* La trésorerie sur variation de périmètre est principalement liée à la sortie de l'Allemagne en 2021.

2.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	100	5.6	Actifs financiers courants et non courants	125
			5.7	Stocks	126
2	PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES	101	5.8	Créances d'exploitation et diverses	126
2.1	Référentiel comptable	101	5.9	Trésorerie et équivalents de trésorerie	127
2.2	Évolution en matière de principes comptables	101	5.10	Capitaux propres	127
2.3	Recours à des appréciations du Management dans l'application des normes comptables Groupe	101	5.11	Emprunts et dettes financières	128
2.4	Principes comptables	102	5.12	Actifs et passifs par catégorie	130
3	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2022	112	5.13	Gestion des risques et instruments financiers dérivés	132
4	NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	113	5.14	Provisions	140
4.1	Charges de personnel	113	5.15	Dettes d'exploitation et diverses	144
4.2	Résultat opérationnel	113	6	ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES	145
4.3	Calcul de l'EBITDA	114	7	LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS	145
4.4	Quote-part du résultat net des participations mises en équivalence	114	8	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	146
4.5	Résultat financier	115	8.1	Transactions avec la SNCF	146
4.6	Impôt	115	8.2	Transactions avec les coentreprises et entreprises associées	146
5	NOTES RELATIVES À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	118	8.3	Rémunération des dirigeants clés du Groupe	146
5.1	Goodwill	118	9	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	146
5.2	Autres immobilisations incorporelles	120	10	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	147
5.3	Immobilisations corporelles	121	10.1	Filiales	147
5.4	Droits d'utilisation	122	10.2	Co-entreprises et entreprises associées	158
5.5	Titres mis en équivalence	124			

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 13 pays du monde. Il est également n° 2 du stationnement en France grâce à sa filiale EFFIA, n° 1 du transport par ambulances en France, grâce à sa filiale Keolis Santé 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 34, Avenue Léonard de Vinci 92400 Courbevoie.

Les états financiers consolidés de GROUPE KEOLIS S.A.S. clos au 31 décembre 2022 sont arrêtés par le Directoire du 13 février 2023 et présentés au Conseil de surveillance du 23 février 2023.

Les comptes du Groupe sont intégrés globalement dans ceux du Groupe SNCF.

Les états financiers consolidés sont établis en euro (€), monnaie fonctionnelle du Groupe, et, sauf indication contraire, présentés en millions d'euros (M€). 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 2022 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 2022. 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 2022

AMÉLIORATIONS ANNUELLES DES IFRS (2018-2020)

Ces améliorations annuelles concernent les trois normes suivantes :

IFRS 1 « Première Application des Normes IFRS » : l'IASB propose une évolution de l'évaluation des écarts de conversion des filiales adoptant pour la première fois les normes IFRS ;

IFRS 9 « Instruments Financiers » : l'IASB propose d'inclure les honoraires dans l'évaluation du caractère substantiel de la modification ou de l'échange d'un contrat ;

l'IASB propose enfin de supprimer, dans la Norme IFRS 16 « Contrats de Location » l'un des exemples traitant des paiements au titre des améliorations locatives versés par le bailleur pour clarifier l'exposé.

Le Groupe n'a pas identifié d'impact significatif lié à l'application de ces amendements au 31 décembre 2022.

INTERPRÉTATION IFRIC RELATIVE À LA COMPTABILISATION DES DÉVELOPPEMENTS DE CONFIGURATION, D'ADAPTATION OU DE PERSONNALISATION DES PROGRAMMES MIS À DISPOSITION DANS LE CADRE D'UN CONTRAT DE SERVICE LOGICIEL (SAAS)

Conformément à la décision de l'IFRIC publiée en avril 2021 relative à la comptabilisation des coûts de configuration d'adaptation ou de personnalisation liés à des contrats SaaS (*Software as a Service*), le Groupe a changé la méthode de comptabilisation des coûts des projets significatifs.

Lorsqu'ils ne remplissent pas les critères de comptabilisation rappelés par l'IFRIC (si l'entreprise ne contrôle pas leur code, en en détenant, par exemple, la propriété intellectuelle, ou s'il ne s'agit pas de développer une interface), ces coûts sont comptabilisés en charges.

S'ils ne peuvent être distingués du service logiciel lui-même, la charge relative à ces développements connexes est étalée sur la durée du contrat de prestation.

L'application rétrospective du changement de méthode a conduit au reclassement des coûts d'intégration de solutions SaaS capitalisées au 31 décembre 2021, en contrepartie des réserves consolidées à hauteur de 3,0 M€ net d'impôt différé. L'impact en résultat est négligeable (0,3 M€).

AUTRES AMENDEMENTS D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1^{er} JANVIER 2022

Amendements à la Norme IAS 16 « Immobilisations Corporelles » : les produits antérieurs à l'utilisation prévue (produits générés pendant son transfert sur site ou pendant sa mise en état) sont obligatoirement enregistrés en résultat.

Amendements à la Norme à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » : les amendements précisent la définition des coûts d'exécution d'un contrat dans le cadre de l'évaluation du caractère déficitaire d'un contrat : les coûts d'exécution d'un contrat ne se limitent pas aux seuls coûts marginaux mais incluent également les autres coûts directement liés au contrat tels que les amortissements ou les frais généraux de production.

Amendements à la Norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprise » : la référence au cadre conceptuel a été mise à jour, pour prendre en compte sa version révisée en 2018. Il y est également explicitement précisé qu'un acquéreur ne peut comptabiliser les actifs éventuels acquis lors d'un regroupement d'entreprise.

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 2022 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 2022.

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.

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 postérieurs 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 DEVISES

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

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 (A.O.).

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 cinq et quinze 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. paragraphe 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 :	
Automobiles	5 ans
Autocars et Autobus	10-15 ans
Matériel ferroviaire	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 événements 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 cinq 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 cinq 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, adapté à chaque UGT.

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 concernent les participations non consolidées. Le Groupe 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 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 bilanciale, 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'intérêts ;
- 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 2022, 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.

L'application de l'amendement d'IFRS 9/IAS 39 et IFRS 7 relatif à la réforme des taux de référence homologué en 2021 (phase 2) s'est poursuivi en 2022. Elle n'a pas remis en cause les relations de couverture des instruments de taux au 31 décembre 2022.

Les relations de couverture sont exposées aux taux de référence suivants :

- EUR : Euribor 1 mois ;
- EUR : Euribor 3 mois ;
- EUR : Euribor 6 mois ;
- USD : Libor 1 mois ;
- USD : Libor 3 mois ;
- USD : SOFR.

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 88 % des instruments de couverture de taux sont adossés) et par Keolis SA (5 %). À cela s'ajoutent des financements détenus par la filiale Keolis America Inc. (7 %).

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'adosent 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 ;
- un unique contrat de financement a fait l'objet d'une modification d'indice au 31 décembre 2022, au moment de la négociation de son extension. Aucune couverture n'est concernée.

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 :	457 M€ ;
Euribor 3m :	255 M€ ;
Euribor 6m :	99 M€ ;
USD Libor 1m :	28 M€ ;
USD Libor 3m :	38 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 cinq 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'intérêts 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, AUD, CAD, DKK, GBP, SEK, SGD, USD.

Au 31 décembre 2022, l'ensemble des échéances des instruments financiers dérivés de change porte sur l'année 2023.

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 2022, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières couvrent la période allant de janvier 2023 à décembre 2025.

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 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.

Conformément à la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec les clients », 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 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.

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 plans d'intéressement à long terme 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 2022

L'année 2022 a permis de voir le niveau de fréquentation des réseaux de transport continuer à progresser par rapport aux années précédentes, sans toutefois retrouver le même niveau de 2019, avant l'épidémie de Covid-19 (entre 70 % et plus de 100 %, en fonction des contrats et des pays).

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 2022.

L'augmentation des coûts de l'énergie, en particulier le coût de l'électricité en France, a pu être partiellement compensée grâce aux aides gouvernementales.

Par ailleurs, les effets de la crise sanitaire sur 2022 et sur les années suivantes ont été intégrés dans les estimations utilisées dans le cadre des tests de valeur des actifs du Groupe.

Fin du contrat de IJssel-Vecht (Pays-Bas)

Le 14 décembre 2022, la concession d'urgence d'une durée de deux ans exploitée par Keolis aux Pays-Bas sur la base du contrat IJssel-Vecht a pris fin.

En conséquence, la quasi-totalité du matériel roulant et des infrastructures nécessaires à l'exploitation a été rétrocédée à l'Autorité Organisatrice ou au nouvel opérateur.

Aucune indice de perte de valeur n'a été identifiée sur les actifs résiduels.

Cession des activités en Norvège

Keolis a cédé sa filiale Keolis Norge AS auprès de la société d'investissement DSD et du propriétaire de la société de bus Tide AS afin de transférer le portefeuille de contrats norvégiens de Keolis Norge AS dans le bus et le rail urbain. Avec la cession de Keolis Norge, Keolis a cédé la responsabilité opérationnelle du contrat de bus pour le centre-ville de Bergen avec 138 bus et l'exploitation de Bybanen à Bergen avec 28 autorails urbains. Keolis était présent en Norvège depuis l'ouverture de la première ligne Bybanen en 2010. La cession a pris effet au 30 octobre 2022.

Cette transaction a pour conséquence l'absence de tout engagement résiduel pour Keolis concernant les opérations d'exploitation de Keolis Norge à compter du 30 octobre 2022.

Cette opération est présentée en variation de périmètre.

France

L'année 2022 est marquée par les réussites commerciales suivantes :

renouvellements des contrats de Bordeaux, Dijon, Bourgoin-Jallieu, Sète, TAD Rouen, navettes maritimes de Penn Ar Bed et les gains offensifs de Perpignan, Valenciennes, Foix, Senlis et Mont Saint-Michel ;

les gains en Île-de-France des lots Optile : à fin 2022, 26 lots Optile sur 37 ont été attribués par IDFM : Keolis en a gagné huit ;

l'acquisition de Transports Pagès effective au 30 juin, société interurbaine située près de Perpignan.

La fréquentation des réseaux de transport est en hausse par rapport à 2021 dans les Grands Réseaux et Grands Urbains (+ 18 % dans les Grands Urbains) mais toujours en retrait en cumulé par rapport à 2019 (94 % dans les Grands Urbains) avec une nette amélioration en fin d'année. Dans un contexte défavorable, difficultés de recrutement, les effets de l'inflation et des coûts des matières premières, les indexations, le plan de résilience annoncé par le gouvernement et la politique de couverture permettent, sur 2022, de limiter l'impact net pour le Groupe.

L'année a également été marquée par le vote de SYTRAL Mobilités le 10 mars en faveur de l'allotissement du réseau de Lyon en un lot « modes lourds » et un lot « bus et trolleybus » avec reprise des activités marketing et de la relation client par une Société Publique Locale, assorti d'une prolongation supplémentaire de la DSP actuelle jusqu'au 31 décembre 2024.

EFFIA

Post crise sanitaire, la reprise progressive de la fréquentation s'est poursuivie en 2022. Sur le périmètre déjà exploité en 2019, les recettes restent en retrait de - 4 % vs 2019 en cumulé.

Au niveau commercial, EFFIA a remporté de nombreux contrats dont celui relatif à la gestion du parking de Bourg-la-Reine, et a renouvelé ceux de Bordeaux, Lille ainsi que la sous-traitance du Grand Dijon.

International

Post crise sanitaire, les accords négociés avec les Autorités Organisatrices ainsi que la mise en place de plans d'actions et de restructuration ont permis de limiter significativement les impacts défavorables liés à une fréquentation toujours en deçà de la période pré-crise (aux Pays-Bas principalement).

Le contrat de Dubaï délivre un haut niveau de performance opérationnelle mais dans un cadre contractuel très strict qui impacte la performance financière.

La Suède présente un bon niveau de performance, avec les démarrages des contrats remportés en 2021 et les gains des contrats Göteborg et Lund.

En Angleterre, le contrat GTR a été étendu pour trois ans.

Évolution de la dette long terme du Groupe

Le 22 juillet 2022, le Groupe a mis en place un avenant au crédit syndiqué renouvelable de 900 millions d'euros afin (i) d'étendre la maturité jusqu'à juillet 2027, avec deux options d'extension d'un an chacune et (ii) d'intégrer des indicateurs ESG en ligne avec la stratégie ESG du Groupe.

Le 7 décembre 2022, le Groupe a signé un placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*), indexé sur des indicateurs ESG, pour un montant total de 100 millions d'euros. Cette transaction comporte deux tranches en euro à taux variable, avec des maturités de cinq et sept ans.

Le 30 septembre 2022, une filiale du Groupe a renouvelé pour trois ans une ligne de financement externe à taux variable de 40 millions d'USD qui arrivait à échéance en janvier 2023.

Ces nouvelles opérations visent à refinancer des lignes de crédit existantes, augmenter la maturité moyenne de la dette, maintenir une liquidité robuste et renforcer la stratégie ESG de Keolis.

4 NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

4.1 Charges de personnel

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Salaires et charges sociales	(3 457,9)	(3 213,7)
Impôts et taxes sur les rémunérations	(83,4)	(79,0)
Autres charges de personnel*	(320,0)	(290,2)
TOTAL	(3 861,3)	(3 582,9)

* Les autres charges de personnel incluent l'intéressement et la participation.

(en nombre d'individus)	31/12/2022	31/12/2021
Cadres	4 276	3 869
Agents de maîtrise, techniciens	12 033	11 366
Employés, ouvriers, chauffeurs	51 379	52 518
TOTAL	67 689	67 753

4.2 Résultat opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Résultat opérationnel récurrent	208,6	203,6
Coûts des appels d'offre non récurrents*	(3,7)	(1,5)
Résultat de cession des immobilisations non récurrent	1,2	6,7
Amortissement des droits contractuels & autres	(24,2)	(43,6)
<i>Dont Dépréciations des écarts d'acquisition ⁽¹⁾</i>	-	(20,0)
Autres éléments non récurrents*	(29,9)	(1,4)
<i>Dont restructurations nettes</i>	(4,9)	(11,1)
<i>Dont provisions pour pertes sur contrats ⁽²⁾</i>	(7,7)	29,5
<i>Dont fin du contrat Wales & Borders</i>	-	8,8
<i>Dont coûts Covid-19 non pris en charge par les AO</i>	-	(8,1)
<i>Dont Impact déménagement site Le Peletier</i>	(1,8)	(2,8)
<i>Dont Pertes liées à la sortie du contrat IJssel-Vecht (Pays-Bas)</i>	(3,4)	-
<i>Dont Fin du régime de l'IRP Auto - Effia</i>	-	(2,2)
<i>Dont Pertes sur exercices antérieurs sur le contrat de Dubaï</i>	(5,6)	
<i>Dont autres</i>	(6,6)	(15,7)
Total éléments non récurrents	(56,7)	(39,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE	151,9	163,8

* 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€.

(2) Au 31/12/2022, les provisions pour pertes sur contrats sont essentiellement composées d'une nouvelle provision sur Autocars Striebig et Eschenlauer pour - 7,3 M€, d'une dotation complémentaire sur Almere (Pays-Bas) de - 3 M€ et de la reprise de provision sur IJssel-Vecht (Pays-Bas) pour + 2,2 M€. En 2021, les provisions pour pertes sur contrats concernaient principalement la reprise de l'Allemagne pour 26,7 M€.

4.3 Calcul de l'EBITDA

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Résultat opérationnel	151,9	163,8
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions	444,8	492,3
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions sur éléments non récurrents	25,7	(4,7)
<i>Dont amortissements et dépréciations des droits contractuels et marques net</i>	24,2	43,6
<i>Dont pertes sur contrat Autocars Striebig et Eschenlauer</i>	7,3	-
<i>Dont pertes sur contrat Allemagne</i>	-	(26,7)
<i>Dont fin du contrat Wales & Borders</i>	-	(6,4)
<i>Dont coût de restructuration de l'activité Keolis Mobility Airport</i>	(2,6)	(14,2)
<i>Dont reprise de la provision TMT/Voxtur</i>	(2,9)	-
<i>Dont dotations et reprises pour autres provisions</i>	(0,3)	(0,9)
Quote part de reprise de subvention d'investissement	(11,9)	(10,1)
Résultat de cession sur immobilisations non récurrent	(1,2)	(6,7)
Résultat de cession sur immobilisations récurrent	5,2	4,0
EBITDA	614,6	638,6
Produits et charges non récurrents décaissables*	32,2	51,3
EBITDA RÉCURRENT	646,8	689,9

* 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

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Govia (UK)	15,0	(16,7)
First/Keolis Transpennine (UK)	-	0,3
Autres entreprises associées (France)	0,6	0,2
Autres entreprises associées (International hors UK)	0,6	5,0
TOTAL ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES	16,2	(11,2)

4.5 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Coût endettement financier net	(17,4)	(19,8)
<i>Dont Coût endettement financier brut</i>	(20,3)	(21,4)
<i>Dont Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	2,9	1,6
Autres produits financiers	13,1	5,1
<i>Dont Impact de change</i>	0,9	-
<i>Dont Impact revalorisation des titres</i>	1,2	5,7
Autres charges financières	(30,8)	(15,8)
<i>Dont Impact de change</i>	-	(0,2)
<i>Dont Impact revalorisation des titres</i>	(6,7)	(6,0)
Charges financières IFRS 16	(23,8)	(35,5)
RÉSULTAT FINANCIER	(59,0)	(66,1)

4.6 Impôt

La charge d'impôt comptabilisée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Charge d'impôt exigible	(45,3)	(43,1)
Impôt exigible de la période	(43,3)	(42,7)
Ajustement comptabilisé au cours de la période au titre de l'impôt exigible des exercices antérieurs	(1,9)	(0,4)
Produit d'impôt différé	0,5	(0,9)
Impôt différé de la période	0,5	(0,9)
Perte de valeur sur actif d'impôt différé	-	-
CHARGE D'IMPÔT DE L'EXERCICE	(44,8)	(44,0)

En 2022, le Groupe a choisi de présenter une réconciliation de son taux effectif à partir du taux de 25,82 % (en 2021, le Groupe avait choisi de présenter une réconciliation de son taux effectif à partir du taux de 28,41 %).

Le rapprochement entre le taux légal d'imposition en France et le taux effectif est le suivant :

	31/12/2022		31/12/2021	
	En %	En M€	En %	En M€
Résultat net de l'exercice	-	64,3	-	42,5
Neutralisation de la quote-part du résultat des entreprises associées	-	(16,2)	-	11,2
Neutralisation de l'impôt sur les sociétés	-	44,8	-	44,0
Résultat avant impôt et avant quote-part du résultat des entreprises associées	-	92,9	-	97,7
Impôt théorique selon le taux légal d'imposition en France	25,82 %	(24,0)	28,41 %	(27,7)
Écarts de taux France/International	0,31 %	(0,3)	(3,38 %)	3,3
Effet des taux réduits et changements de taux	3,10 %	2,9	(2,50 %)	2,4
Ajustement au titre de l'impôt des exercices antérieurs	2,08 %	(1,9)	0,41 %	(0,4)
Autres différences permanentes	(1,51 %)	1,4	2,65 %	(2,6)
Crédit d'impôt	(1,16 %)	1,1	(1,09 %)	1,1
Effet de l'imposition directe (CVAE)	13,48 %	(12,5)	12,17 %	(11,9)
Actifs d'impôt différé non reconnus	12,29 %	(11,4)	8,46 %	(8,3)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	48,21 %	(44,8)	45,08 %	(44,0)

Les actifs d'impôt différé non reconnus sur 2022 concernent principalement l'Amérique du Nord, la Belgique, le Canada et les Pays Bas.

Les impôts différés inscrits en actifs et passifs non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Impôts différés actif	58,8	69,7
Moins d'un an	21,2	22,0
Plus d'un an	37,6	47,7
Impôts différés passif	(149,4)	(148,5)
Moins d'un an	(27,2)	(24,7)
Plus d'un an	(122,2)	(123,8)

Le stock de déficits reportables est de 431,9 M€ au 31 décembre 2022 dont 400,5 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 105,9 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 2022	69,7	(148,5)
Constatation en capitaux propres	0,4	(14,4)
Constatation en résultat	1,3	(0,7)
Effet des variations de périmètre	(1,8)	2,0
Écart de conversion et autres mouvements	(10,7)	12,2
SOLDE DE CLÔTURE 31 DÉCEMBRE 2022	58,8	(149,4)

<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)

Les impôts différés nets par nature sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Écarts d'évaluation	(107,0)	(117,5)
Avantages au personnel	20,3	25,2
Report déficitaire	7,6	8,6
Autres	(11,6)	4,9
SOLDE DE CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE	(90,6)	(78,8)

5 NOTES RELATIVES À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

5.1 Goodwill

Évolution de la valeur comptable par zone géographique

(en millions d'euros)	France	Europe Continentale	Australie	Grande- Bretagne	Amérique du Nord	Total
Au 1^{er} janvier 2022	804,5	166,0	32,9	77,8	13,4	1 094,5
Acquisition	4,0	2,8	-	-	-	6,8
Cession	-	-	-	-	-	-
Perte de valeur de la période	-	-	-	-	-	-
Écart de conversion et autres	-	(0,4)	(0,2)	(4,1)	0,7	(4,0)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	808,6	168,3	32,7	73,7	14,1	1 097,4
<i>Dont valeur brute</i>	<i>808,6</i>	<i>173,9</i>	<i>32,9</i>	<i>179,5</i>	<i>53,9</i>	<i>1 248,8</i>
<i>Dont amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>-</i>	<i>(5,5)</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(105,8)</i>	<i>(39,8)</i>	<i>(151,4)</i>

(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 ⁽¹⁾	-	-	-	(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
<i>Dont valeur brute</i>	<i>804,5</i>	<i>171,5</i>	<i>33,1</i>	<i>189,5</i>	<i>52,3</i>	<i>1 250,9</i>
<i>Dont amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>-</i>	<i>(5,5)</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(111,7)</i>	<i>(38,9)</i>	<i>(156,3)</i>

(1) La perte de valeur de 20 M€ est liée aux difficultés du développement des activités ferroviaires au UK.

Tests de perte de valeur

Les principales hypothèses retenues pour les tests de perte de valeur sont les suivantes :

FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux de trésorerie sont issus du grand plan stratégique établi sur une durée de cinq ans et validé par les organes de direction. Au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance 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-après).

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 recouplement 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	
	31/12/2022	31/12/2021
Groupe Keolis	6,80 %	5,76 %
Royaume-Uni	7,40 %	6,20 %
Suède	6,20 %	5,40 %
Canada	7,90 %	6,00 %
Danemark	6,30 %	5,40 %
Pays-Bas	6,30 %	5,40 %
Belgique	7,10 %	6,00 %
Australie	7,40 %	6,30 %
Norvège	N/A	5,40 %
États-Unis	7,90 %	6,00 %
France	6,80 %	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	
	31/12/2022	31/12/2021
Groupe Keolis	2,30 %	1,60 %
Royaume-Uni	2,30 %	1,60 %
Suède	2,30 %	1,60 %
Canada	2,30 %	1,60 %
Danemark	2,30 %	1,60 %
Pays-Bas	2,30 %	1,60 %
Belgique	2,30 %	1,60 %
Australie	2,30 %	1,60 %
Norvège	2,30 %	1,60 %
États-Unis	2,30 %	1,60 %
France	2,30 %	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.

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 2022	113,3	53,0	280,8	91,3	16,7	46,9	602,0
Acquisitions	17,7	-	-	-	1,1	10,1	28,8
Cessions et mises hors service	(2,4)	-	-	-	-	(1,4)	(3,8)
Amortissements et dépréciations nets	(32,1)	-	(24,2)	(21,2)	(4,0)	(4,6)	(86,1)
Variation de périmètre	-	-	-	-	(1,1)	9,1	8,0
Écarts de conversion et autres	5,3	-	(0,1)	23,9	-	(8,9)	20,2
AU 31 DÉCEMBRE 2022	101,7	53,0	256,6	94,0	12,6	51,2	569,1
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>265,0</i>	<i>65,9</i>	<i>687,4</i>	<i>190,4</i>	<i>37,3</i>	<i>112,6</i>	<i>1 358,6</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(163,4)</i>	<i>(12,9)</i>	<i>(430,8)</i>	<i>(96,4)</i>	<i>(24,7)</i>	<i>(61,4)</i>	<i>(789,5)</i>

(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>

* 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 2022	56,8	281,0	74,3	306,4	37,8	61,7	818,1
Acquisitions	2,5	24,2	12,0	47,4	48,9	26,3	161,3
Cessions et mises hors service	(7,6)	(19,0)	(1,3)	(24,4)	(0,3)	(0,9)	(53,6)
Amortissements nets	(3,5)	(29,4)	(22,7)	(76,2)	-	(22,3)	(154,0)
Variations de périmètre	-	0,2	5,6	-	(6,0)	(2,0)	(2,2)
Écart de conversion et autres mouvements	0,8	1,4	1,0	12,2	(11,7)	3,3	7,1
AU 31 DÉCEMBRE 2022	49,1	258,4	69,0	265,4	68,8	66,1	776,7
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>65,4</i>	<i>599,7</i>	<i>246,9</i>	<i>954,4</i>	<i>68,8</i>	<i>219,4</i>	<i>2 154,7</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(16,4)</i>	<i>(341,3)</i>	<i>(177,9)</i>	<i>(689,0)</i>	<i>-</i>	<i>(153,3)</i>	<i>(1 378,0)</i>

(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>

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 2022	348,8	50,6	584,6	11,1	995,0
Nouveaux contrats	52,8	-	197,9	2,7	253,5
Cessions et mises hors service	-	-	(0,2)	0,4	0,1
Amortissements et dépréciations nets	(78,5)	(4,6)	(139,5)	(3,7)	(226,4)
Variation de périmètre	(20,9)	-	(44,9)	(0,9)	(66,7)
Écarts de conversion et autres*	83,1	-	(3,2)	0,2	80,1
AU 31 DÉCEMBRE 2022	385,3	46,0	594,6	9,8	1 035,7
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>572,0</i>	<i>64,5</i>	<i>1 164,0</i>	<i>18,3</i>	<i>1 818,8</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(186,7)</i>	<i>(18,5)</i>	<i>(569,4)</i>	<i>(8,5)</i>	<i>(783,0)</i>

* Les autres variations correspondent à l'effet de prolongation des contrats existant (dont 54 M€ sur Keolis Sverige).

Passif

(en millions d'euros)	Dettes de location IFRS 16 > 1 an	Dettes de location IFRS 16 < 1 an	Total
Au 1^{er} janvier 2022	801,9	206,4	1 008,2
Nouvelles dettes	250,7	2,8	253,5
Remboursements des obligations locatives	-	(247,6)	(247,6)
Variation de périmètre	(63,6)	(6,3)	(69,9)
Intérêts courus sur obligations locatives	-	0,6	0,6
Écarts de conversion et autres*	(161,8)	253,3	91,5
AU 31 DÉCEMBRE 2022	827,2	209,2	1 036,4

* Les autres variations correspondent à l'effet de prolongation des contrats existant (dont 54 M€ sur Keolis Sverige).

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>	533,2	64,5	1 086,9	17,4	1 702,0
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	(184,5)	(13,9)	(502,3)	(6,3)	(706,9)

* 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 » concernent principalement l'impact de la cession de l'Allemagne pour 298 M€ et la sortie des contrats Wales & Borders pour 223 M€.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Valeur d'équivalence à l'ouverture	62,3	76,6
Part du Groupe dans le résultat net	16,2	(11,2)
Dépréciation	-	-
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	16,2	(11,2)
Variations de juste valeur impactant les capitaux propres	-	-
Écarts de conversion	(1,4)	2,5
Distribution de dividendes	(8,8)	(5,2)
Variation de périmètre & autres	1,3	(0,4)
Valeur d'équivalence à la clôture	69,6	62,3

Les éléments financiers résumés sur les co-entreprises significatives sont présentés ci-après à 100 %.

(en millions d'euros)	31/12/2022				31/12/2021				
	Govia et ses filiales*	SAEMES	Autres	Total entreprises associées	Govia et ses filiales	First/Keolis Transpennine	SAEMES	Autres	Total entreprises associées
Actifs non courants	737,2	249,0	NA	NA	93,1	-	235,6	NA	NA
BFR net	(649,0)	(140,4)	NA	NA	(30,8)	-	(124,6)	NA	NA
Actifs courants	459,3	44,4	NA	NA	884,6	1,1	24,4	NA	NA
Total Actif	1 196,5	293,4			977,8	1,1	260,0		
Capitaux propres	87,1	74,5	NA	NA	60,6	-	73,9	NA	NA
<i>Dont résultat net</i>	42,8	0,4	NA	NA	(47,7)	0,6	0,7	NA	NA
Passifs courants	1 108,3	184,7	NA	NA	915,5	1,1	149,0	NA	NA
Passifs non courants	1,1	34,1	NA	NA	1,7	-	37,1	NA	NA
Total passif	1 196,5	293,4	NA	NA	977,8	1,1	260,0	NA	NA
Actif net	87,1	74,5	NA	NA	60,6	-	73,9	NA	NA
<i>Réconciliation des données financières avec la valeur des titres MEE :</i>									
Part du Groupe dans l'actif net	30,5	24,8	14,3	69,6	21,2	-	24,6	16,5	62,3
Valeur nette comptable des titres MEE	30,5	24,8	14,3	69,6	21,2	-	24,6	16,5	62,3

* Les données de « Govia et ses filiales » correspondent aux comptes clos au 30 juin 2022 non audités.

Dans le cadre des activités de Govia en Angleterre, des contraintes contractuelles imposent aux sociétés opérationnelles de conserver un certain niveau de disponibilités. Au 31 décembre 2022, cette contrainte conduit à qualifier 100 % de la trésorerie détenue par Govia au niveau de sa société opérationnelle GTR 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.

De plus, selon le nouveau contrat « National Rail Contract » (NRC), la distribution de dividendes n'est permise que sous certaines conditions et seulement avec l'approbation du DfT.

Ainsi, au 31 décembre 2022, la fraction de l'actif net soumis à ces restrictions détenu par le Groupe Keolis en Angleterre chez Govia s'élève à 24,0 M€ au titre de la franchise GTR sur un total de 30,5 M€.

5.6 Actifs financiers courants et non courants

Au 31 décembre 2022 <i>(en millions d'euros)</i>	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	21,2	10,9	79,0	-	61,6	152,6	325,3
Dépréciation	-	-	(42,3)	-	-	(6,3)	(48,6)
Valeur nette	21,2	10,9	36,7	-	61,6	146,3	276,8
<i>Dont à moins d'un an</i>	-	-	3,9	-	61,6	-	65,4
<i>Dont à plus d'un an</i>	21,2	10,9	32,8	-	-	146,3	211,4

Au 31 décembre 2021 <i>(en millions d'euros)</i>	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	332,0
Dépréciation	-	-	(42,3)	-	-	(6,2)	(48,5)
Valeur nette	21,7	17,4	36,5	-	3,3	243,2	322,2
<i>Dont à moins d'un an</i>	-	-	3,6	-	3,3	-	6,9
<i>Dont à plus d'un an</i>	21,7	17,4	32,9	-	-	243,2	315,3

Au 31 décembre 2022, les instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par résultat sont principalement composés des titres Via Transportation et Blue Technologies Limited.

Les titres Navya ont été mis à zéro au 31 décembre 2022 compte tenu de la mise en redressement judiciaire annoncée le 31 janvier 2023.

La diminution des actifs financiers de concession correspond principalement à la sortie du contrat IJssel-Vecht (Pays-Bas) pour - 122,7 M€.

5.7 Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Stocks bruts	192,7	184,4
Dépréciations	(1,9)	(1,9)
STOCKS NETS	190,8	182,5

5.8 Créances d'exploitation et diverses

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Clients	696,3	581,1
Avances et acomptes versés sur commandes	26,7	21,5
Dépréciation des créances clients	(9,2)	(10,0)
Créances d'exploitation	713,8	592,6
Personnel et organismes sociaux	16,4	10,6
État et collectivités	258,6	252,9
Charges constatées d'avance	39,1	47,6
Autres*	287,5	287,0
Dépréciation des autres débiteurs	(1,0)	(0,9)
Créances diverses	600,6	597,2
TOTAL	1 314,4	1 189,8

* En 2022, les autres créances incluent 81 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 84 M€ en 2021.

5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Analyse par nature

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Disponibilités	473,2	463,0
Placements à court terme	2,4	2,5
Total inscrit à l'actif	475,6	465,6
Concours bancaires et comptes courants passifs	(168,8)	(185,5)
TRÉSORERIE NETTE	306,7	280,1

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 2022.

5.10 Capitaux propres

Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2022, 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 2,4 M€ est éliminé.

Réserves et résultat distribuable

Au 31 décembre 2022, la société GROUPE KEOLIS S.A.S. présente un résultat comptable 2022 de + 24,8 M€ et un report à nouveau positif de 48,9 M€ avant imputation du résultat 2022. Le bénéfice distribuable au 31 décembre 2022 s'élève donc à 73,7 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 2022 et 2021 sont les suivants :

(pour 1 euro)	2022		2021	
	Taux Moyen	Taux clôture	Taux Moyen	Taux clôture
Pound Sterling	0,852761	0,886930	0,859604	0,840280
Australian Dollar	1,516692	1,569300	1,574942	1,561500
Danish Krone	7,439564	7,436500	7,437028	7,436400
Swedish Kronor	10,629575	11,121800	10,146463	10,250300
Norwegian Krone	10,102606	10,513800	10,163331	9,988800
US Dollar	1,053049	1,066600	1,182740	1,132600
Canadian Dollar	1,369491	1,444000	1,482569	1,439300
Indian Rupee	82,686386	88,171000	87,439160	84,229200

5.11 Emprunts et dettes financières

Analyse des dettes financières par nature

En 2022, quatre lignes de financement ont été mises en place ou amendées :

au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S. :

- 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 cinq ans, a fait l'objet d'un tirage complémentaire de 323 M€ en janvier 2022 pour atteindre le montant maximum de 600 M€. Cette ligne est disponible au niveau du GROUPE KEOLIS S.A.S. sous réserve du respect des ratios financiers,
- l'amendement du Crédit syndiqué renouvelable pour une extension de deux ans jusqu'en juillet 2027,
- un nouveau placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) à taux variable pour un montant de 100 M€ en deux tranches, pour des durées de cinq et sept ans ;

au niveau des filiales de Keolis SA : un emprunt à taux variable de 40 MUSD, renouvelé le 30 septembre 2022 pour une durée de trois ans.

Ces opérations permettent non seulement au Groupe d'augmenter ses réserves de liquidités de près de 400 M€, mais également de rallonger la durée de vie moyenne de sa dette.

	Au 31 décembre 2022		
	Montants dans l'état de la situation financière	Échéance	Taux
<i>(en millions d'euros)</i>			
Dérivés	10,7	2023	-
Emprunts	73,7	2023	Taux fixes
Emprunts	54,1	2023	Taux variables
Sous-total à moins d'un an	138,4		
Participation des salariés	0,7	2024-2026	Taux fixes
Emprunts	65,3	2024-2034	Taux fixes
Emprunts	1 175,8	2024-2035	Taux variables
Sous-total à plus d'un an	1 241,8		
TOTAL (HORS PASSIFS FINANCIERS DE CONCESSION)	1 380,2		

	Au 31 décembre 2021		
	Montants dans l'état de la situation financière	Échéance	Taux
<i>(en millions d'euros)</i>			
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		

Au 31 décembre 2022, 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, 6 juillet 2020 et 22 juillet 2022 est de 230 M€. Le crédit court encore jusqu'en juillet 2027 et le solde non tiré s'élève à 670 M€.

Analyse des dettes financières par échéance

(en millions d'euros)	2023	2024	2025	2026	2027	2028 à 2033	> 2033	Total
Obligations locatives	209,2	181,9	139,1	115,4	85,9	210,4	94,4	1 036,4
Dettes financières hors passifs financiers de concession	138,4	35,7	115,1	632,3	408,0	50,7	0,1	1 380,2

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 2022, 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 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)	31/12/2021	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	Impact de Change	Autres*	31/12/2022
Obligations locatives	206,3	23,4	(267,5)	(6,3)	(3,2)	256,5	209,2
Dérivés	5,7	-	-	-	-	5,0	10,7
Passifs financiers de concession	2,1	-	-	-	-	-	2,1
Emprunts	161,0	4,5	(137,5)	0,1	(0,9)	100,5	127,7
Sous-total à moins d'un an	375,1	27,9	(405,0)	(6,3)	(4,0)	362,0	349,8
Obligations locatives	801,9	250,7	-	(63,6)	(8,9)	(153,0)	827,2
Participation des salariés	0,7	-	-	-	-	-	0,7
Dérivés	-	-	-	-	-	-	-
Passifs financiers de concession	132,8	32,2	(121,6)	-	0,7	2,0	46,1
Emprunts	1 183,3	673,2	(526,3)	(0,4)	7,3	(96,1)	1 241,0
Sous-total à plus d'un an	2 118,7	956,1	(647,9)	(64,0)	(0,8)	(247,0)	2 115,0
TOTAL	2 493,8	983,9	(1 052,9)	(70,3)	(4,8)	115,0	2 464,8

* Les autres variations correspondent à l'effet de prolongation des contrats existant (dont 54 M€ sur Keolis Sverige).

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 :

31/12/2022	Juste Valeur										
	Valeur nette comptable au bilan de la classe			Instruments financiers				Juste Valeur			
Rubrique au bilan et classes d'instruments (en millions d'euros)	Non courant	Courant	À la juste valeur par capitaux propres	Prêts, dettes au coût amorti	À la juste valeur par résultat	Qualifiés de couverture	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3		
Instruments de dettes	32,8	3,9	36,7	-	36,7	-	-	-	36,7	-	36,7
Actifs financiers de concession	146,3	-	146,3	-	146,3	-	-	-	146,3	-	
Sous-total prêts et créances	179,2	3,9	183,0	-	183,0	-	-	-	183,0	-	36,7
Instruments de capitaux propres	32,1	-	32,1	10,9	-	21,2	-	-	-	32,1	
Juste valeur positive des dérivés de couverture*	-	60,1	60,1	-	-	-	60,1	-	60,1	-	60,1
Juste valeur positive des dérivés de transaction	-	1,4	1,4	-	-	1,4	-	-	1,4	-	1,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie		475,6	475,6	-	-	475,6	-	-	475,6	-	475,5
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS	211,3	541,0	752,3	10,9	183,0	498,2	60,1	-	720,2	32,1	573,8
Emprunts obligataires	2,6	-	2,6	-	-	2,6	-	-	2,6	-	2,6
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 238,5	127,7	1 366,2	-	1 366,2	-	-	-	1 366,2	-	1 366,2
Sous-total emprunts	1 241,0	127,7	1 368,8	-	1 366,2	2,6	-	-	1 368,8	-	1 368,8
Dont :											
• évalués au coût amorti	1 238,5	127,7	1 366,2	-	1 366,2	-	-	-	1 366,2	-	1 366,2
• évalués selon l'option « juste valeur »	2,6	-	2,6	-	-	2,6	-	-	2,6	-	2,6
Juste valeur négative des dérivés de couverture*	-	7,8	7,8	-	-	-	7,8	-	7,8	-	7,8
Juste valeur négative des dérivés de transaction	-	2,9	2,9	-	-	2,9	-	-	2,9	-	2,9
Emprunts et dettes financières	1 241,0	138,4	1 379,5	-	1 366,2	5,4	7,8	-	1 379,5	-	1 379,5
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	-	168,8	168,8	-	168,8	-	-	-	168,8	-	168,8
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS	1 241,0	307,3	1 548,3	-	1 535,0	5,4	7,8	-	1 548,3	-	1 548,3
Endettement financier net du Groupe	1 208,2	(233,7)	974,5	-	1 498,3	(471,6)	(52,3)	-	974,5	-	974,5

* Exclut la juste valeur des matières premières car ces éléments sont présentés dans 5.13 – Gestion du risque de variation du prix des matières premières.

31/12/2021			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	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	1 180,7	161,0	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

* Exclut la juste valeur des matières premières car ces éléments sont présentés dans 5.13 - Gestion du risque de variation du prix des matières premières.

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'intérêts ;
- risque de change ;
- risque de matières premières.

Le Groupe détient au 31 décembre 2022 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 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.

Les impacts sur la performance et la situation financière des instruments financiers dérivés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Sous-Jacent (en millions d'euros)	Comptabilité de couverture	Juste valeur au 31/12/2021 (hors primes)	Variation des capitaux propres (réserves recyclables)		Résultat financier latent	Résultat financier réalisé	Primes à payer	Juste valeur au 31/12/2022 (hors primes)	Primes restant à amortir 31/12/2022
			Variation	Recyclage	Variation	Variation			
Taux	Flux de trésorerie	(0,4)	45,7	1,8	0,2	-	4,3	51,7	(5,7)
Taux	Trading	(2,6)	-	-	2,6	-	-	-	-
Total Taux		(2,9)	45,7	1,8	2,7	-	4,3	51,7	(5,7)
Change	Flux de trésorerie	0,3	0,7	(0,4)	-	-	-	0,6	-
Change	Trading	0,3	-	-	(1,5)	-	-	(1,3)	-
Total Change		0,5	0,7	(0,4)	(1,6)	-	-	(0,7)	-
Matières premières	Flux de trésorerie	4,6	24,9	(28,7)	0,2	-	-	1,0	-
Matières premières	Trading	(0,1)	-	-	(0,2)	-	-	(0,3)	-
Total Matières premières		4,5	24,9	(28,7)	-	-	-	0,7	-
TOTAL		2,1	71,3	(27,2)	1,2	-	4,3	51,7	(5,7)

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)	31/12/2022			31/12/2021		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Instruments dérivés actifs						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	60,1	60,1	-	2,6	2,6
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	1,4	1,4	-	0,7	0,7
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS ACTIFS	-	61,6	61,6	-	3,3	3,3
Instruments dérivés passifs						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	7,8	7,8	-	2,7	2,7
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	2,9	2,9	-	3,0	3,0
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	-	10,7	10,7	-	5,7	5,7

Le tableau suivant présente, par type de risque, le lien économique entre les instruments dérivés et les éléments couverts :

2022	JV des dérivés	Variation JV des dérivés	Variation JV de l'élément couvert	Inefficacité de la couverture
GKSAS				
CFH				
Taux	51,7	52,1	(52,0)	-
Change	0,6	0,3	(0,3)	-
MP	1,0	(3,6)	3,6	-
Trading				
Taux	-	2,6	-	-
Change	(1,3)	(1,5)	-	-
MP	(0,3)	(0,2)	-	-

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	-	-

Les impacts sur les capitaux propres recyclables (autres éléments du résultat global) se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Capitaux Propres recyclables
Ouverture au 1^{er} janvier 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 décembre 2021	2,3
Ouverture au 1^{er} janvier 2022	2,3
Recyclé en Résultat	(27,2)
Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie	71,3
Couverture de risque de taux	45,6
Couverture de risque de change	0,7
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	-
Couverture de risque de prix	24,9
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 décembre 2022	46,5

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
2022				
GKSAS conso				
CFH				
Taux	45,3	-	1,8	-
Change	0,6	-	(0,4)	-
MP	0,7	-	(28,7)	-

2021	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 conso				
CFH				
Taux	(2,2)	-	3,7	2,6
Change	0,3	-	-	-
MP	4,4	-	(5,1)	-

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 2022 est couverte à hauteur de 100 % 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.

La dette nette du Groupe se présente de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts et dettes financières retraités des passifs financiers de concession*	1 380,2	1 350,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(306,7)	(280,1)
Intérêts courus non échus à recevoir	(3,4)	(1,3)
Prêts et créances	(29,5)	(30,8)
Dépôts et cautionnements	(3,7)	(4,3)
Dérivés actifs	(61,6)	(3,3)
Participation des salariés	(0,7)	(0,7)
Endettement financier net	974,5	1 030,1

* 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	
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021
Taux fixe	139,7	157,0	1 015,7	825,2
Taux variable	1 240,5	1 193,7	364,5	525,5
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES	1 380,2	1 350,7	1 380,2	1 350,7

Analyse de la sensibilité

Au 31 décembre 2022, 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 P&L	+ 50 bp Rés. recyclables	- 50 bp P&L	- 50 bp Rés. recyclables
Instruments financiers à taux variable (après prise en compte des couvertures de JV)	(4,5)	-	4,5	-
Dettes en juste valeur sur option	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	-	-	-
Dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	-	3,2	-	(3,2)
ANALYSE DE LA SENSIBILITÉ	(4,5)	3,2	4,5	(3,2)

Sur la base de la structure de la dette au 31 décembre 2022, une variation de la courbe de taux d'intérêt de +/- 50 points de base sur une durée de cinq ans impacterait le coût de l'endettement financier de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	+ 50 bp P&L	+ 50 bp Rés. recyclables	- 50 bp P&L	- 50 bp Rés. recyclables
Instruments financiers à taux variable (après prise en compte des couvertures de JV)	(22,4)	-	22,4	-
Dettes en juste valeur sur option	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	-	-	-
Dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	0,1	13,2	(0,1)	(13,3)
ANALYSE DE LA SENSIBILITÉ	(22,4)	13,2	22,4	(13,3)

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 31/12/2022					Juste valeur au bilan 31/12/2021				
	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	21,7	-	-	-	21,7	-	-	-	-	-
Options de taux	37,8	-	-	-	37,8	2,4	-	-	-	2,4
Instruments dérivés actifs	59,5	-	-	-	59,5	2,4	-	-	-	2,4
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap payeurs de taux fixe	-	-	-	-	-	2,7	-	2,6	-	5,3
Options de taux	7,8	-	-	-	7,8	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs	7,8	-	-	-	7,8	2,8	-	2,6	-	5,3
POSITION NETTE TAUX	51,7	-	-	-	51,7	(0,4)	-	(2,6)	-	(2,9)

Les montants nominaux des instruments financiers dérivés sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2022		31/12/2021	
	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	273,8	34,7	217,9	-
Swaps d'index	-	-	-	-
Options de taux	418,8	148,8	390,4	-

Au 31 décembre 2022, les échéances des instruments financiers dérivés de couverture des risques de taux portent sur les années 2023 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 2022, 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 31/12/2022					Juste valeur au bilan 31/12/2021				
	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
(en millions d'euros)										
Swaps de devises	0,1	-	1,0	-	1,1	-	-	0,7	-	0,7
Achat à terme de devises	0,5	-	0,5	-	0,9	0,1	-	-	-	0,1
Options sur devises	-	-	-	-	-	0,1	-	-	-	0,1
Instruments dérivés actifs	0,6	-	1,4	-	2,0	0,2	-	0,7	-	0,9
Swaps de devises	-	-	2,7	-	2,7	-	-	0,4	-	0,4
Achat à terme de devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options sur devises	-	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)
Instruments dérivés passifs	-	-	2,7	-	2,7	(0,1)	-	0,4	-	0,3
POSITION NETTE SUR DEVISES	0,6	-	(1,3)	-	(0,7)	0,3	-	0,3	-	0,5

Les instruments financiers dérivés couvrent notamment les opérations en devises suivantes : AED, AUD, CAD, DKK, GBP, SEK, USD.

Au 31 décembre 2022, l'ensemble des échéances des instruments financiers dérivés de change porte sur l'année 2023.

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 82 % des volumes budgétés de gazole exposés en 2022.

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 :

(en millions d'euros)	Juste valeur au bilan 31/12/2022				Juste valeur au bilan 31/12/2021			
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL
Swaps s/produits pétroliers	3,5	-	-	3,5	3,9	-	-	3,9
Swaptions s/produits pétroliers	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats à terme d'électricité	-	-	-	-	-	-	-	-
Tunnels - actif	0,9	-	-	0,9	1,1	-	-	1,1
Instruments dérivés sur matières premières actifs	4,4	-	-	4,4	5,0	-	-	5,0
Swaps s/produits pétroliers	2,8	-	0,3	3,1	0,1	-	0,1	0,2
Tunnels - passif	0,7	-	-	0,7	0,3	-	-	0,3
Achats à terme d'électricité	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés sur matières premières passifs	3,5	-	0,3	3,7	0,4	-	0,1	0,5
POSITION NETTE SUR MATIÈRE	1,0	-	(0,3)	0,7	4,6	-	(0,1)	4,5

Au 31 décembre 2022, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières représentent un volume de 59 788 tonnes (contre 53 155 tonnes au 31 décembre 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 2022 :

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 2022, la ligne de crédit syndiquée renouvelable disponible de 900 M€ est tirée à hauteur de 230 M€. Le solde non tiré s'élève à 670 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de GROUPE KEOLIS S.A.S. et de Keolis SA.

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 2022

(en millions d'euros)	< = 1 an	2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans
Dettes financières	13,6	23,6	1 058,2	29,0
Charge de la dette	(9,5)	(8,5)	(16,1)	(0,6)
<i>Dont couvertures de taux</i>	(2,7)	(2,5)	(3,8)	(0,6)

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 2022, 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 2022 sans risque identifié sur la trésorerie 2023.

5.14 Provisions

ANALYSE PAR NATURE

(en millions d'euros)	31/12/2022			31/12/2021		
	À plus d'un an	À moins d'un an	Total	À plus d'un an	À moins d'un an	Total
Retraites	50,2	13,6	63,8	57,3	11,9	69,2
Autres avantages accordés aux salariés	18,6	1,8	20,4	27,0	2,2	29,2
Risques sociaux et fiscaux	23,5	31,1	54,7	22,6	36,3	58,9
Pertes sur contrats	18,0	1,8	19,9	15,4	0,9	16,4
Gros entretiens et remise en état	5,3	7,3	12,6	7,1	5,1	12,2
Autres	19,9	7,5	27,4	11,7	7,1	18,7
TOTAL	135,6	63,1	198,8	141,1	63,5	204,6

VARIATIONS DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	01/01/2022	Dotation	Reprises	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2022
Retraites	69,2	6,7	(7,8)	-	(4,3)	63,8
Autres avantages accordés aux salariés	29,2	-	(8,9)	-	0,1	20,4
Risques sociaux et fiscaux	58,9	14,9	(16,1)	(0,1)	(2,9)	54,7
Pertes sur contrats	16,4	12,7	(9,3)	-	0,2	19,9
Gros entretiens et remise en état	12,2	3,1	(0,2)	-	(2,4)	12,6
Autres	18,7	20,1	(14,2)	0,3	2,5	27,4
TOTAL	204,6	57,4	(56,6)	0,2	(6,7)	198,8

Au 31 décembre 2022, les reprises de provisions de 56,6 M€ se répartissent en reprises utilisées pour un montant de 41,8 M€. Les reprises de provisions sans utilisation s'élèvent à 14,8 M€.

Retraites et avantages assimilés

Le montant des obligations comptabilisées dans l'état de la situation financière s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Obligations inscrites au passif de l'état de la situation financière :		
Retraites et avantages postérieurs à la retraite	63,8	69,2
Autres avantages accordés aux salariés	20,4	29,2
TOTAL	84,2	98,4
<i>Dont :</i>		
• Non courant	68,7	84,3
• Courant	15,4	14,1

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)	31/12/2022	31/12/2021
	France	France
Taux d'actualisation	3,28	0,56
Taux d'augmentation des salaires	4,44	4,06
Taux de rendement attendu des actifs	3,28	0,56

Les actifs des régimes sont composés comme suit :

(millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
	France	France
Actions	-	-
Obligations	0,1	0,2
Immobilier	-	-
Autres	-	-

La sensibilité aux taux d'actualisation est la suivante, par rapport aux hypothèses retenues :

(millions d'euros)	Engagement au 31/12/2022	Coût des services 2023	Coût financier 2023
Taux d'actualisation affecté de - 0,5 %	66,2	5,3	1,7
Taux d'actualisation (hypothèse de base)	63,8	5,0	1,9
Taux d'actualisation affecté de + 0,5 %	61,7	4,7	2,1

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)	31/12/2022	31/12/2021
Valeur actualisée des obligations non financées	62,6	68
Valeur actualisée des obligations financées	1,3	1,5
VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS TOTALES	63,9	69,5
Juste valeur des actifs des régimes	(0,2)	(0,3)
VALEUR ACTUELLE NETTE DES OBLIGATIONS COMPTABILISÉES	63,8	69,2

Analyse de la variation des obligations et des actifs de couverture

La valeur actualisée des obligations s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	69,4	79,2
Coût des services rendus	6,2	6,6
Coût financier (y compris Franchise Adjustment)	0,4	0,1
Prestations payées	(7,8)	(8,0)
Contributions des salariés	-	-
Modifications de régimes	0,1	2,2
Écarts actuariels	(11,9)	(1,8)
Écarts de conversion et changement de méthodes*	-	(9,6)
Effet des variations de périmètre	7,7	0,5
Effet des réductions et liquidations	-	0,2
VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	63,9	69,4

* Au 31 décembre 2021, la ligne « Écarts de conversion et changement de méthodes » comprend - 10 M€ lié au changement de méthode comptable de l'IFRIC.

La juste valeur des actifs s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À L'OUVERTURE	0,3	0,4
Rendement implicite des actifs	-	-
Écarts actuariels sur le rendement des fonds	-	(0,1)
Contributions de l'employeur	-	-
Contributions des salariés	-	-
Prestations payées	(0,2)	-
Écarts de conversion	-	-
Effet des variations de périmètre	-	-
Effet des réductions et liquidations	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA CLÔTURE	0,2	0,3

Les écarts actuariels relatifs aux changements d'hypothèses et aux gains et pertes d'expérience sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Impact des changements d'hypothèses	(12,5)	(2,0)
Pertes et (gains) d'expérience	(1,0)	(2,6)
Modification d'horizon	1,7	2,8
Écarts actuariels de l'exercice	(11,9)	(1,8)

La répartition des obligations et des actifs par zone géographique s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2022	
	France	Total
Valeur actualisée de l'obligation	63,9	63,9
Juste valeur des actifs du régime	(0,2)	(0,2)
VALEUR ACTUELLE NETTE DE L'OBLIGATION	63,8	63,8

Charge de l'exercice

Le montant de la charge comptabilisée en résultat se compose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Coût des services rendus	6,2	6,6
Coût financier	0,4	0,1
Rendement implicite des actifs	-	-
Modifications de régime	0,1	2,2
Effet des réductions et liquidations	-	0,2
CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT	6,7	9,1

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)	31/12/2022	31/12/2021
PROVISION À L'OUVERTURE	69,2	78,8
Entrée de périmètre	7,7	0,5
Charge de l'exercice	6,7	9,1
Utilisations (Prestations/Cotisations payées)	(7,6)	(8,0)
Dotations/(Reprise) sur capitaux propres	(11,9)	(1,8)
Écarts de conversion et autres variations*	-	(9,4)
PROVISION À LA CLÔTURE	63,8	69,2

* Au 31 décembre 2021, la ligne « autres variations » comprend - 10 M€ lié au changement de méthode comptable de l'IFRIC.

La variation du cumul des dotations/(reprises) sur capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
CUMUL DES DOTATIONS/(REPRISES) À L'OUVERTURE	(27,9)	(26,3)
Écarts actuariels de l'exercice	(11,9)	(1,8)
Franchise Adjustment y compris écart de conversion	-	0,2
CUMUL DES DOTATIONS/(REPRISES) À LA CLÔTURE	(39,8)	(27,9)

Les variations pour l'année en cours et pour les trois périodes précédentes :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Valeur actualisée de l'obligation de prestations définies	64,1	69,4	79,2	85,0
Juste valeur des actifs du régime	(0,2)	(0,3)	(0,4)	(0,6)
Excédent (ou déficit) du régime	63,9	69,1	78,8	84,4
Ajustements liés à l'expérience	(1,0)	(2,6)	(1,0)	(5,3)
Modification d'horizon	1,7	2,8	-	(78,6)

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)	01/01/2022	Dotations	Reprises	Variation de périmètre	Autres	31/12/2022
France – médailles du travail	15,1	2,0	(0,8)	0,4	(9,3)	7,5
USA – frais médicaux des salariés retraités	14,1	(0,8)	-	-	(0,3)	12,9
TOTAL	29,2	1,1	(0,8)	0,4	(9,6)	20,4

5.15 Dettes d'exploitation et diverses

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Clients : avances et acomptes reçus	75,9	101,9
Fournisseurs et comptes rattachés	775,4	693,1
Fournisseurs d'immobilisations	101,3	96,8
Dettes sur le personnel	596,5	581,8
État et collectivités	185,9	163,5
Produits constatés d'avance*	327,0	324,7
Autres	249,0	268,8
TOTAL	2 310,9	2 230,6

* Dont 108,2 M€ au titre de passifs financiers de concession en 2022 contre 106,5 M€ en 2021.

6 ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Lignes de crédit non utilisées	709,7	784,3
Cautions reçues en garantie	15,0	14,8
TOTAL DES ENGAGEMENTS ET CAUTIONS REÇUS	724,6	799,2
Cautions données en garantie d'achat	2,6	1,7
Cautions données en garantie d'exploitation	1 262,5	1 527,3
Sûretés accordées	51,7	51,7
TOTAL DES ENGAGEMENTS ET CAUTIONS DONNÉS	1 316,9	1 580,8

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 1,2 M€ au 31 décembre 2022 contre 1,7 M€ au 31 décembre 2021.

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, sur l'exécution de contrats 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'Île-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 mars 2020, le Conseil d'État a demandé à la région Île-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 Île-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, et en l'absence de retour, Keolis n'a pas provisionné ce risque au 31 décembre 2022.

Les sociétés Govia Thameslink Railway Limited (GTR) et London South Eastern Railway (LSER) et leur société mère Govia Limited (Govia), détenue à 35 % par Keolis UK, ont été impliquées dans trois actions collectives pour abus de position dominante dont deux relatives à la mise à disposition d'informations tarifaires en zone frontalière (LSER et GTR) (les « Actions 1 et 3 ») et une relative aux pratiques en matière de tarification (GTR) (l'« Action 2 »).

Les sociétés mères de LSER, Govia Limited (Govia), The Go-Ahead Group Limited (Go-Ahead) et Keolis UK sont parties aux réclamations et il est allégué qu'elles sont conjointement et solidairement responsables avec LSER et GTR des actions de leurs filiales.

Les Actions 1 et 2 ont été certifiées par le Tribunal de la concurrence (TASC), les 19 octobre 2021 et 25 juillet 2022 respectivement. Cela signifie que les recours ont été jugés recevables.

Le 24 novembre 2021, l'Action 2 a été déposée, alléguant que GTR abuse d'une position dominante par le biais de ses pratiques tarifaires sur la ligne principale de Brighton.

Les procédures sur le fonds n'en sont encore qu'à leurs débuts suite à leur certification. Elles vont maintenant faire l'objet d'échanges contradictoires et d'audiences devant le TASC.

Celui-ci a indiqué que l'Action 2 ferait l'objet d'un procès en deux phases, la première intervenant fin 2023, et que le Ministère des Transports (DfT) était fondé à intervenir, conformément à ses souhaits. La conduite future des Actions 1 et 3, y compris la question de savoir si elles seront entendues conjointement, et si le DfT pourrait être autorisé à intervenir, sera déterminée lors d'une audience du TASC conjointe avec GTR et LSER prévue le 22 mars 2023.

Il n'y a pas de précédent juridique concernant ce type d'actions collectives, ou la façon dont elles seraient évaluées si elles étaient jugées valides, de sorte qu'aucune disposition n'a été prise en relation avec ces actions.

Par conséquent, Keolis UK ne peut pas faire une estimation fiable du passif éventuel ou des répercussions sur les flux de trésorerie à l'égard de ces actions au moment de la publication du présent rapport.

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, et dans des conditions normales de marché.

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 4,3 M€ en 2022 contre 4 M€ en 2021.

Les jetons de présence sont versés aux administrateurs indépendants pour 0,35 M€ en 2022 contre 0,31 M€ en 2021.

Il n'existe pas d'avance ni crédit alloué aux membres de 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
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 Platinum	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Blanc	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulances Gaillacoises AAAT	Globale (IG)	100,00	FRANCE
ASC Groupe	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Autocars Delion SAS	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
Cars Verts Voyages*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Compagnie du Blanc Argent	Globale (IG)	99,43	FRANCE
Cykleo	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Effia (holding)	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Asnières-sur-Seine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Bourg-la-Reine*	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 CHU Rouen	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 Lille	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA stationnement Lyon	Globale (IG)	100,00	FRANCE

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
EFFIA Stationnement Marseille	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Nice Mozart	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Saint-Étienne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Vincennes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Yerres*	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
GEP Vidal	Globale (IG)	100,00	FRANCE
GR4 Crolles	Globale (IG)	48,00	FRANCE
Groupe Keolis SAS	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Holding Rochette Participations Montverdun	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Holding Striebig	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Hove	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Institut Keolis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Jussieu Secours France	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 Boucles 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

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Keolis Besançon Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Blois	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bordeaux	Globale (IG)	99,99	FRANCE
Keolis Bordeaux Métropole	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bordeaux Métropole Mobilité*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Boulogne-sur-Mer	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bourgogne	Globale (IG)	99,50	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 Châlons-en-Champagne	Globale (IG)	99,24	FRANCE
Keolis Chambéry	Globale (IG)	100,00	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'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 Dijon Multimodalité*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Dole	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Drouais	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis en Cévennes	Globale (IG)	99,19	FRANCE
Keolis Épinal	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

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
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 Hainaut Valenciennois*	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 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
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 Essonne*	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 Mont-Saint-Michel*	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

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Keolis Orly Rungis	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Ouest Val-de-Marne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays d'Aix	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays d'Artois	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 Perpignan Méditerranée*	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 Portes du Dauphiné	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Portes et Val de Brie*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pyrénées	Globale (IG)	97,11	FRANCE
Keolis Quimper	Globale (IG)	100,00	FRANCE
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 Aéroportuares	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Saintes	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Salon-de-Provence	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Nord Finistère	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Nord Gironde	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Nord Loire	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Nouvelle Aquitaine Nord	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Nouvelle Aquitaine Sud	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Pays de Retz	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Sud Loire Vendée	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Santé Yvelines	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Essonne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine et Oise Est	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Seine Maritime	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

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
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 de Saône	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val d'Essonne 2 Vallées*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val d'Oise	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val d'Yerres Val de Seine*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val Hainaut	Globale (IG)	96,32	FRANCE
Keolis Vélizy	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Vélizy Vallée de la Bièvre*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Versailles	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Vesoul	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 Services & Consulting	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KO Haguenau	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KO Porte de l'Isère	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KORRIVA	Globale (IG)	100,00	FRANCE
L2O	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
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

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
Orset Investissement	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Pacific Car	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Phocéens Cars	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SAP Cariane Provence	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SATRVAM	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société Bordelaise d'Exploitation de Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société du Parc Lyon-Diderot	Globale (IG)	50,00	FRANCE
Société Nantaise de Fourrière Automobile	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société Rennaise Transports et Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société Transports Robert	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Sodetrav	Globale (IG)	100,00	FRANCE
STEFIM	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Strasbourgeoise d'Enlèvement et de Gardiennage	Globale (IG)	100,00	FRANCE
TPR	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
Transport Daniel MEYER	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Transports de la Brière	Globale (IG)	95,00	FRANCE
Transports Evrard	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Transports Pagès*	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Voyages Autocars Services	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Voyages Chargelègue	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

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
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 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
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
Gino Tours	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Heyerick	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Immo Cammerpoorte SA	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Keolis Belgium	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Keolis Vlaanderen	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Modern Toerisme NV	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Nice Traveling SPRL	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
NV Aotocars De Boeck	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
NV Autobusbedrijf Bronckaers	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
NV Autobussen De Reys	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

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Pays
STACA (KBO)	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
T.C.M. 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
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 Shanghai	Globale (IG)	100,00	CHINE
Keolis Wuhan	Globale (IG)	100,00	CHINE
Keolis Côte d'Ivoire*	Globale (IG)	100,00	CÔTE D'IVOIRE
Keolis Danemark	Globale (IG)	100,00	DANEMARK
Établissement 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
Keolis Transit America	Globale (IG)	100,00	ÉTATS-UNIS
Keolis Amey Consulting Ltd	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
Keolis Ré*	Globale (IG)	100,00	LUXEMBOURG
Kilux	Globale (IG)	100,00	LUXEMBOURG
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
Terminal G*	Globale (IG)	100,00	SUÈDE

* Dont entrées dans le périmètre en 2022 (rappel ci-dessous).

Sociétés entrées au périmètre en 2022

Nom	Méthode d'intégration	% d'intérêt	PAYS
Cars Verts Voyages	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Bourg-la-Reine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Yerres	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Bordeaux Métropole Mobilité	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Dijon Multimodalité	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Mobilité Essonne	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Mont-Saint-Michel	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Hainaut Valenciennois	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Perpignan Méditerranée	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Porte de l'Isère	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Portes et Val de Brie	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val d'Essonne 2 Vallées	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Val d'Yerres Val de Seine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Vélizy Vallée de la Bièvre	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Transports Pagès	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Côte d'Ivoire	Globale (IG)	100,00	CÔTE D'IVOIRE
Keolis Ré	Globale (IG)	100,00	LUXEMBOURG
Terminal G	Globale (IG)	100,00	SUÈDE

Sociétés sorties du périmètre en 2022

Nom	Méthode d'intégration (avant sortie)	% d'intérêt (avant sortie)	Pays
A85 Assistances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
ADN	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Angers	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Anjou Touraine	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Douillard	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Ambulance Florentaise	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 Alienor d'Aquitaine	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

Nom	Méthode d'Intégration (avant sortie)	% d'intérêt (avant sortie)	Pays
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
DM Finance	Globale (IG)	100,00	FRANCE
EFFIA Stationnement Grenoble	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Financière Franck Salat	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Guillou Aillerie	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Inter Ambulances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Blois Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Brest	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Centre	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Charente Maritime	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Côte d'Azur	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Laval Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Oyonnax	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Pays de Montbéliard	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Saint Malo	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Saintes Mobilités	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Keolis Vichy	Globale (IG)	100,00	FRANCE
KO Nevers	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Les Blayaises	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Loisirs et Voyages	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Pessac Ambulances	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Santa Azur	Globale (IG)	100,00	FRANCE
SCAC	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Société d'Exploitation de l'Aéroport Dole Jura	Globale (IG)	100,00	FRANCE
STEMI	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Train Bleu St Marcellin	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Urgence 33	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Voyages MONNET	Globale (IG)	100,00	FRANCE
Autobus Dujardin	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Eltebe	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Voyages Nicolay	Globale (IG)	100,00	BELGIQUE
Keolis Norge AS	Globale (IG)	100,00	NORVÈGE

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)	15,30	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
Shanghai 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)	30,50	QATAR

2.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

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 2022, 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 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

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, 2.4.5, 2.4.10 et 5.1 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre 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, 5.14 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.

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 Le 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 7 mars 2023

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel

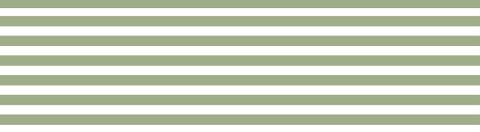
ERNST & YOUNG Audit

Jérôme Guirauden

Marie Le Treut

Crédits photos

© Teodor Axlund ; © David Cousin-Marsy ; © Antoine Doyen ; © Régis Guichenducq ;
© Franck Juery ; © Jack Varlet ; © PIMMS Médiation ; © Keolis ; © Keolis Lyon.
Illustration : © Giordano Poloni / colagene.paris.



KEOLIS

34 avenue Leonard de Vinci
92400 Courbevoie – France
T. +33(0)1 71 32 90 00

www.keolis.com