



GROUPE KEOLIS

DÉCLARATION
DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE
2022



KEOLIS

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2022

SOMMAIRE

1.	PRESENTATION DU GROUPE	3	4.	MÉTHODE	57
1.1	Interview de la présidente	4			
1.2	Modèle d'affaires	6	5.	LISTE DES INDICATEURS ET DÉFINITIONS	58
2.	LA STRATÉGIE RSE DU GROUPE	20	6.	LES EFFECTIFS DU GROUPE	59
2.1	Raison d'être	20			
2.2	Keolis Way : le projet d'entreprise de Keolis	20	7.	PLAN DE VIGILANCE	60
2.3	Matérialité des enjeux	21			
2.4	Tableau de synthèse des indicateurs de performance extra-financière	22	8.	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	69
2.5	Gouvernance des enjeux extra-financiers	24			
2.6	Objectifs de Développement Durable de l'ONU	24			
2.7	Temps forts RSE du Groupe	25			
3.	KEOLIS WAY	26			
3.1	Fondamental : Santé & Sécurité	26			
3.2	Fondamental : Excellence opérationnelle	31			
3.3	Fondamental : Performance économique	34			
3.4	Pilier : notre Planète	38			
3.5	Pilier : nos Personnels	44			
3.6	Pilier : nos Passagers	50			
3.7	Pilier : nos AOM et partenaires	55			

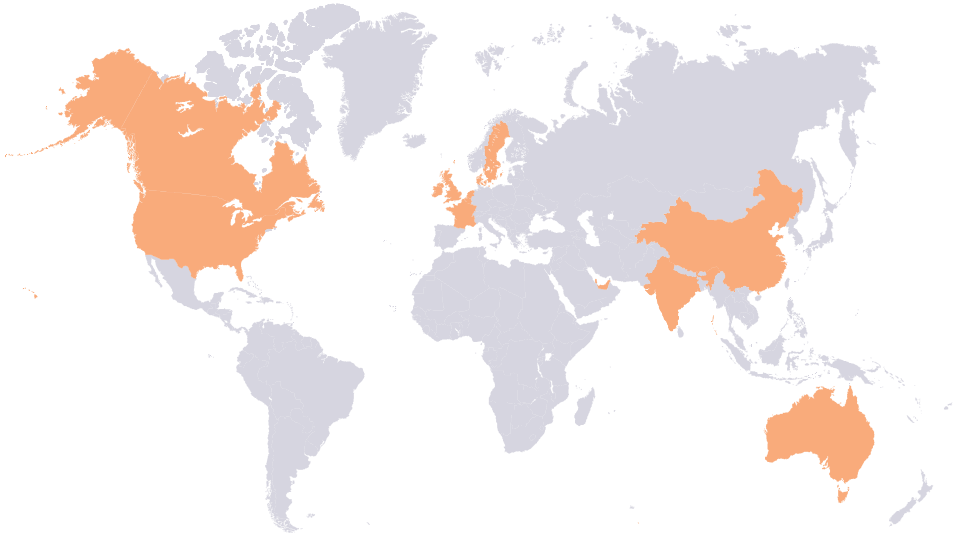
Keolis, leader de la mobilité partagée

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

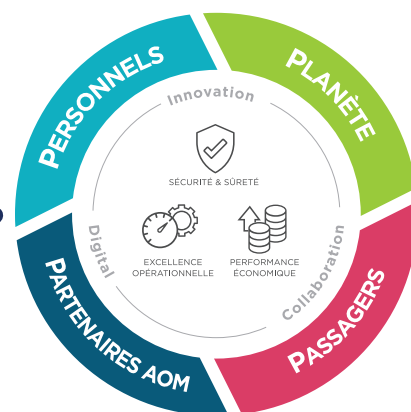
Imaginer et déployer des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun.

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

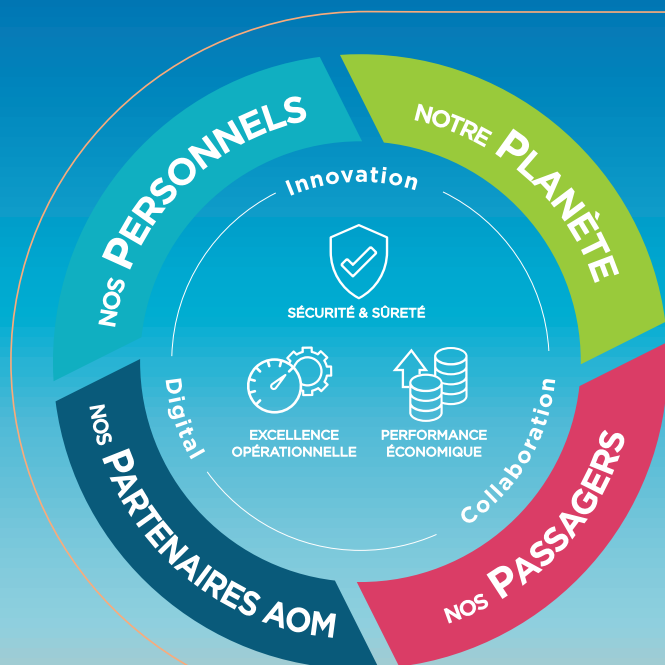
Données financières

- **6,7 Md€** de chiffre d'affaires
- Un 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.



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 bénéfiques 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 %

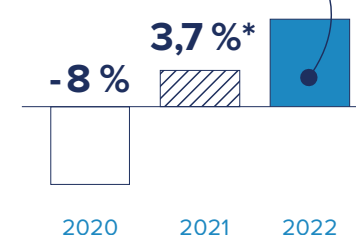
Stratégie RSE

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 %

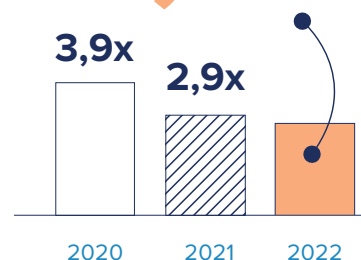


* + 10,3 % hors effet périmètre Wales & Borders.

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

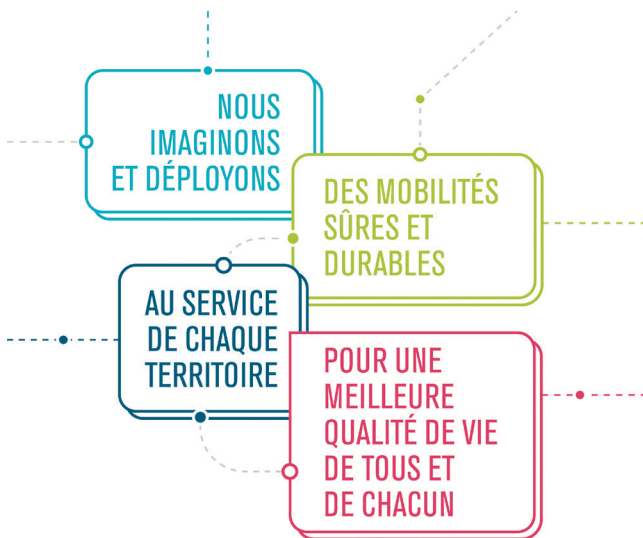


Retrouvez toutes les références sur [keolis.com](https://www.keolis.com) et dans l'Essentiel

2 LA STRATÉGIE RSE DU GROUPE

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.

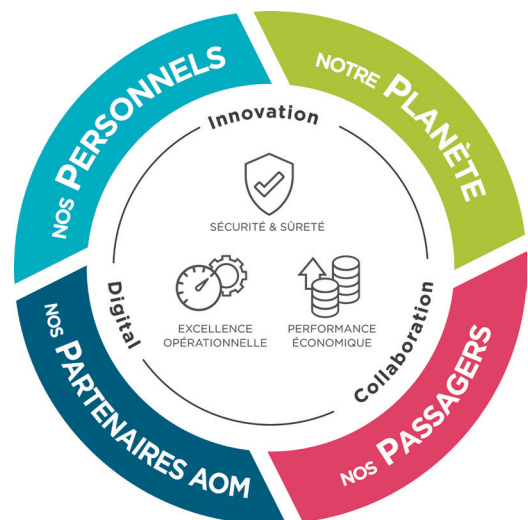
2.2 Keolis Way : le projet d'entreprise de Keolis

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 :



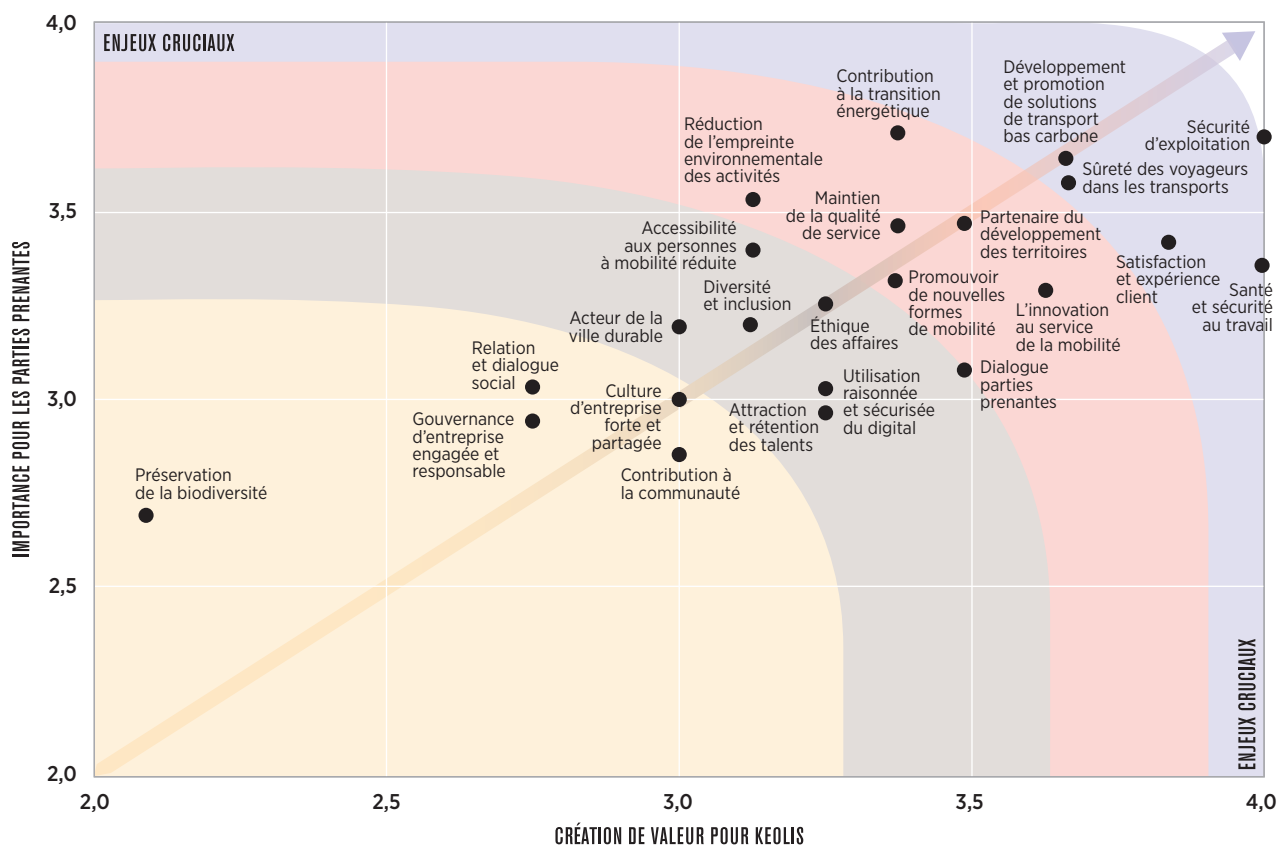
keolis
way >>>

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.

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.

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 	
			Achats durables	<ul style="list-style-type: none"> Part des dépenses couvert par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs 	
			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 	
			Transition écologique	<ul style="list-style-type: none"> Part de Chiffre d'affaires couvert par une certification ISO 14001 Part des déchets valorisés 	
			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) 	
<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire 					
<ul style="list-style-type: none"> Montant des achats auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (M€) 					
PILIER		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

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	

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.

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.

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

3. KEOLIS WAY

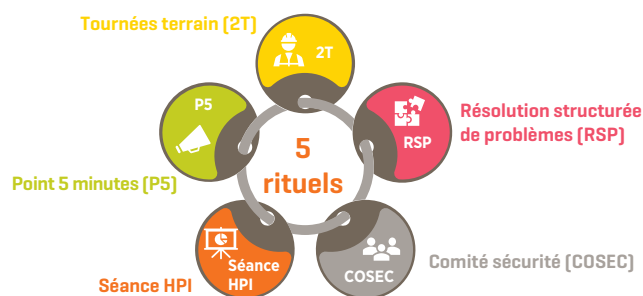


3.1 Fondamental : Santé & Sécurité

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.



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.

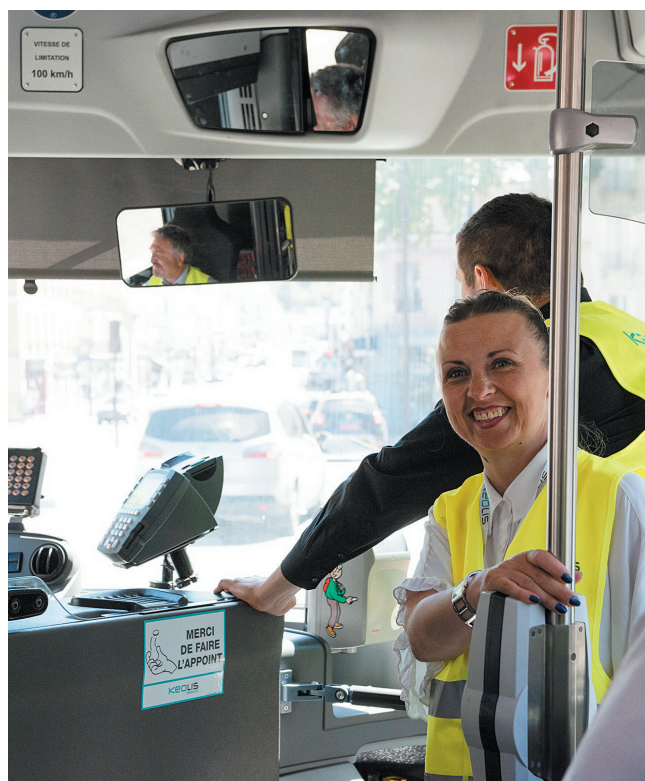
Exploitation

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.





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 de 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



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 écocistes, 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 espaces 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	9 927	13 677
		Activités transports Groupe		

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 bénéfiques 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 Groupe	29,5	32,2	36,1	51,5
Dont achats inclusifs (secteur du handicap et de l'insertion par l'activité économique) (M€)		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

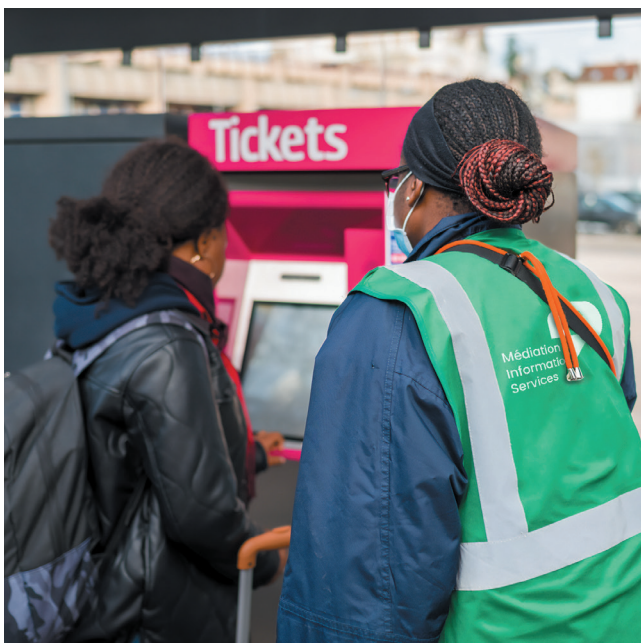
Les Points d'Information Médiation Multiservices (PIMMS Médiation)

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.





3.5 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 l'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, 5.5, 5.c

10.3, 10.4

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.



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.

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.

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.



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.

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.

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.

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.



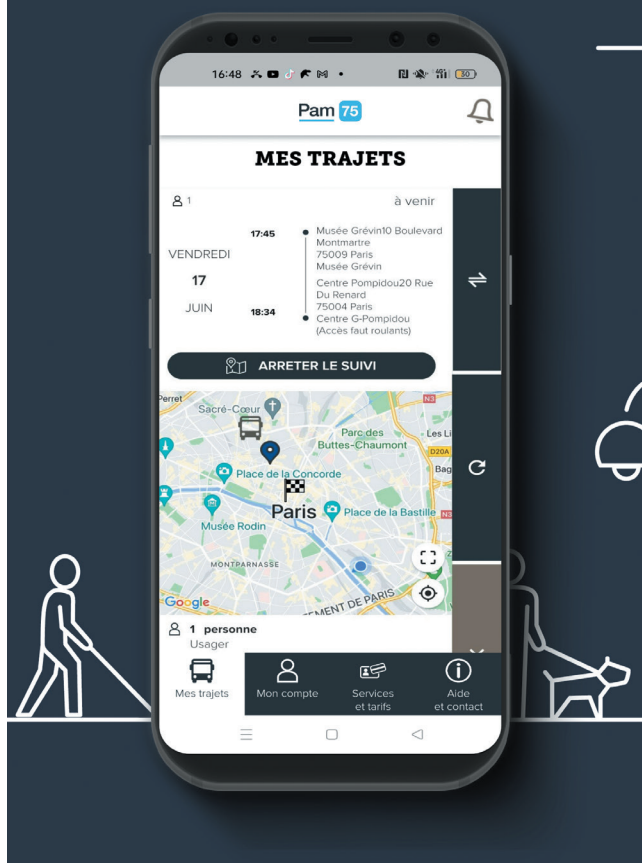
- › La création d'une nouvelle brochure Groupe sur l'accessibilité « Vers une mobilité universelle — L'accessibilité pour tous » disponible en français et en anglais. Elle met en valeur les grands principes, convictions et références du Groupe en termes d'accessibilité et de mobilité inclusive. Grâce 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.

SUIVRE L'APPROCHE ET L'ITINÉRAIRE DU VÉHICULE EN TEMPS RÉEL



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



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).

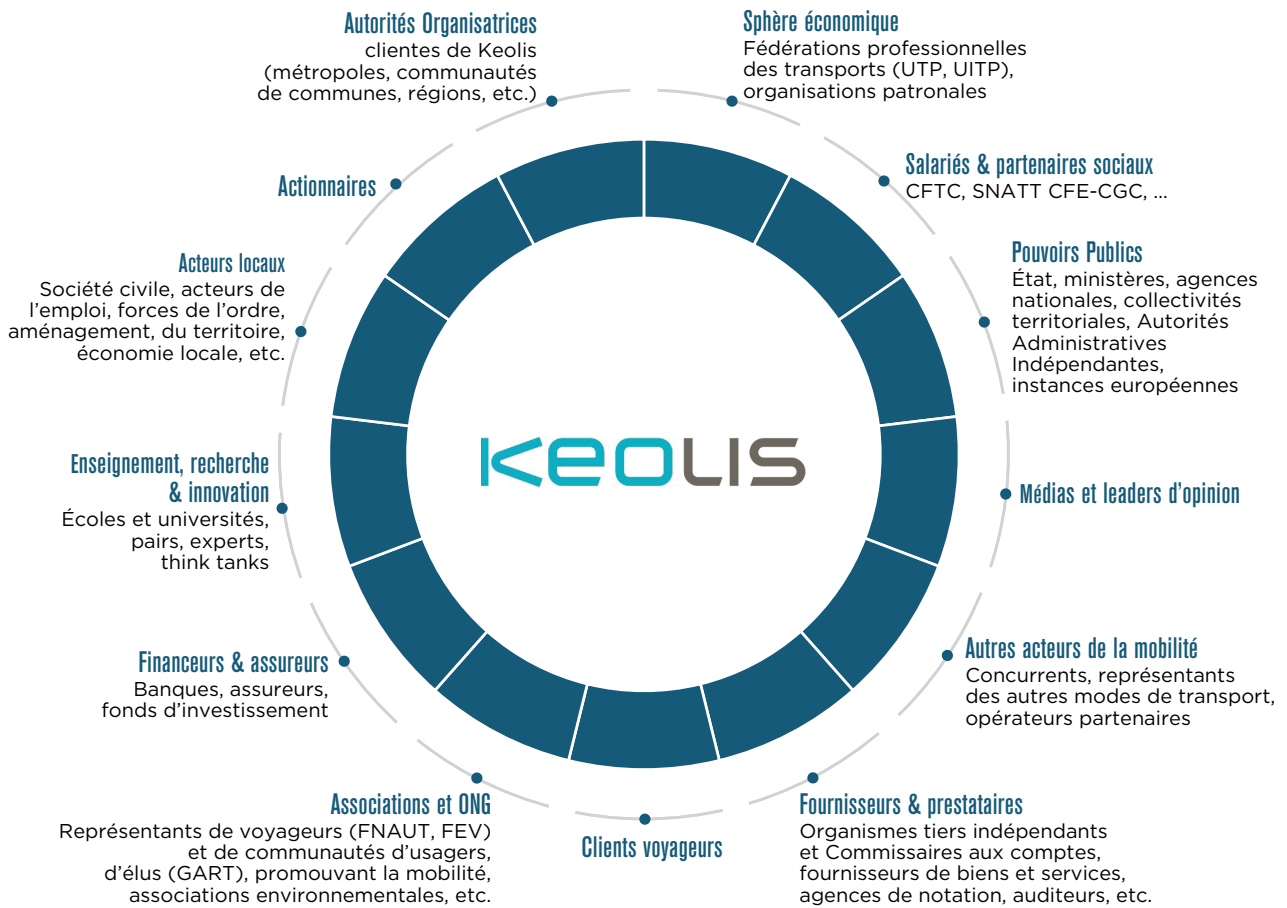
Est également présenté le rôle majeur qu'ont à jouer les SPIC dans la transition écologique.

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.

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.

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.

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.)

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.

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 :

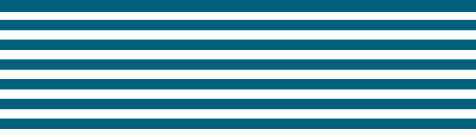
- › Santé et sécurité : nombre et part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon ISO 45001 ou 39001, taux de fréquence des accidents du travail, taux de gravité ;
- › Sûreté : filiales ayant déployé la campagne, nombre de conventions de partenariat avec les forces 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 ;
- › Sécurité : 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.

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