



# RAPPORT INTÉGRÉ 2025

**SOMMAIRE**

**02**

Interview du Président

**36**

Pilier n°1 : Personnels

**52**

Modèle d'affaires

**04**

Worldtour 2025

**40**

Pilier n°2 : Planète

**54**

Gouvernance

**32**

Faits marquants 2025

**44**

Pilier n°3 : Passagers

**56**

Performances

**34**

Keolis Way

**48**

Pilier n°4 : Partenaires  
et Autorités Organisatrices  
de la Mobilité



# KEOLIS, UN LEADER MONDIAL DE LA MOBILITÉ PARTAGÉE

Présent dans 14 pays, Keolis conçoit, exploite et développe des solutions de mobilité partagée qui facilitent chaque jour les déplacements de millions de passagers.

Partenaire de long terme des autorités publiques, le Groupe accompagne les territoires dans la transformation de leurs mobilités : réseaux plus durables, services plus attractifs, expériences de voyage toujours plus fluides.

En conjuguant excellence opérationnelle, innovation et connaissance fine des usages, Keolis contribue à construire des systèmes de transport performants, au service de la transition écologique et du dynamisme des territoires.

## UN LEADER MONDIAL

du métro automatique  
et du tramway



## LEADER EN FRANCE

du transport urbain et du  
parking de gare avec EFFIA

P

68 000

COLLABORATRICES  
ET COLLABORATEURS

300

AUTORITÉS ORGANISATRICES  
DE LA MOBILITÉ

13

MODES DE TRANSPORT

3,3 Md

DE VOYAGES  
SUR LES RÉSEAUX

8

RÉSEAUX DE MÉTRO

12

RÉSEAUX DE TRAIN

23

RÉSEAUX DE TRAMWAY

R  
+  
Q

*« Je suis convaincu qu'une entreprise comme Keolis doit avancer avec pragmatisme, fidèle à sa mission de service public, tout en assumant l'exigence de croissance rentable et en gardant en tête nos deux piliers essentiels : l'humain et le commercial. »*

**FRÉDÉRIC VAN HEEMS**  
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE  
DU GROUPE KEOLIS



En 2025, Keolis signe une année commerciale intense et portée par de beaux succès sur les marchés historiques du Groupe en France et à l'international. Les équipes ont été au rendez-vous de la performance opérationnelle. L'année 2026 marque une nouvelle étape pour le Groupe avec l'arrivée de son président, Frédéric Van Heems, dont les principales missions seront d'emmener les équipes du Groupe pour renforcer encore le sens de l'engagement au service des territoires et accélérer la croissance rentable d'ici 2030.

## *Comment résumeriez-vous l'année 2025 pour Keolis ?*

**Frédéric Van Heems :** 2025 a été une année dense, marquée par une belle dynamique commerciale et par une mobilisation remarquable de nos équipes qui ont été au rendez-vous de la performance opérationnelle. En France, le Groupe réaffirme sa position de partenaire privilégié des Autorités Organisatrices de la Mobilité avec 100 % de reconquêtes dans les grands réseaux urbains en France, notamment des contrats majeurs comme à Rennes ou Tours, et des gains significatifs dans les territoires. En Île-de-France, Keolis affiche une part de marché de 24 % à fin 2025, devenant deuxième opérateur routier. Cette année a également constitué une étape clé dans le développement commercial sur le rail à l'international avec des gains majeurs en Inde (métro de Pune), au Canada (futur train à grande vitesse Alto) et aux Émirats arabes unis (co-entreprise avec Etihad Rail pour lancer le premier service ferroviaire de passagers reliant Dubaï et Abou Dhabi). Sur le marché du bus hors France, il renforce ses positions en Suède, en Belgique, aux Pays-Bas et aux États-Unis.

## *Vous avez pris vos fonctions en mars 2026.*

### *Quel regard portez-vous sur le Groupe ?*

**F.V.H. :** Je tiens d'abord à saluer le travail de celle qui m'a précédé, Marie-Ange Debon. Je remercie également Jérôme Tolot et les membres du Conseil de Surveillance pour la confiance qu'ils m'accordent. J'ai rejoint une entreprise solide, qui possède une culture complètement centrée sur l'humain, chaleureuse, ce qui est tout à fait cher à mon cœur. J'ai consacré mes premières semaines à aller à la rencontre des équipes, sur le terrain, et j'ai été formidablement accueilli. Elles sont incroyables de professionnalisme et d'engagement.

## *Qu'est-ce qui vous tient particulièrement à cœur dans votre rôle de président ?*

**F. V. H. :** Je crois profondément à la force de l'enthousiasme collectif. Mon fil conducteur, c'est la volonté de générer du sens à notre mission de service public. Je suis attaché à valoriser l'engagement des équipes, à favoriser l'innovation et à renforcer notre impact positif sur les territoires. J'aime à dire que je suis un CEO – Directeur Général en anglais – avec trois « E » : Énergie, Efficacité et Enthousiasme. C'est dans cet état d'esprit que j'entends porter une vision ambitieuse pour la mobilité durable, au service des citoyens et des générations futures. Je suis convaincu qu'une entreprise comme Keolis doit avancer avec pragmatisme, en gardant à l'esprit nos deux piliers : l'humain, qui porte notre mission de service public au quotidien ; et le commercial, indispensable pour accélérer la croissance rentable.

## *Quelles seront vos priorités pour Keolis en 2026 et au-delà ?*

**F. V. H. :** La priorité absolue, c'est la santé et la sécurité de nos personnels et des passagers. Elle ne se discute pas, elle ne se négocie pas. Il s'agira donc de continuer à travailler pour améliorer les résultats en la matière. Par ailleurs, je souhaite accélérer la croissance rentable de Keolis sur les prochaines années. Cela passe par une approche commerciale solide, sélective et ambitieuse, et par un renforcement de notre présence dans les zones stratégiques et sur les projets profitables. Enfin, nous continuerons à réfléchir et à proposer aux Autorités Organisatrices de la Mobilité une mobilité qui nous ressemble et nous rassemble. C'est-à-dire une mobilité responsable, pour toutes et tous, où l'expérience des voyageurs est un levier d'attractivité, grâce à la qualité de l'exécution et à l'innovation. Ces priorités traduisent ma conviction : notre mission est essentielle et nous devons continuer à la porter avec exigence, ambition et pragmatisme, au plus près des territoires.

Amérique du Nord

P.12



# WORLDTOUR 2025

*Partout dans le monde, les mobilités se transforment sous l'effet de nouveaux usages, d'exigences environnementales et de contraintes économiques.*

Royaume-Uni & Irlande

**P.18**



Europe Continentale

**P.24**



France

**P.06**



Moyen-Orient  
& Inde

**P.20**



Australie

**P.16**



*Dans chaque territoire, Keolis accompagne ces évolutions en apportant des solutions adaptées aux défis spécifiques des populations et des réseaux.*

# FRANCE



## RÉSEAUX URBAINS

**L**es Autorités Organisatrices de la Mobilité (AOM) doivent aujourd'hui concilier transition écologique, contraintes budgétaires et besoins croissants de déplacement. Keolis les accompagne autour de plusieurs priorités :

### 1. ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE DANS UN CONTEXTE FINANCIER TENDU

Les collectivités doivent accélérer la décarbonation des territoires et respecter les réglementations européennes et locales. Les investissements augmentent mais le coût total de possession peut être optimisé. Keolis les accompagne dans le choix des motorisations, rythmes de renouvellement, suivi du vieillissement des batteries

avec des partenaires industriels et des consignes de bonnes pratiques d'exploitation pour prolonger la durée de vie des équipements.

### 2. FAIRE DE LA GESTION PATRIMONIALE UN LEVIER D'ÉCONOMIE ET DE TRANSITION

L'enjeu est de « faire mieux avec moins » : moins de ressources financières, mais aussi moins de ressources naturelles, moins d'énergie, moins d'émissions de carbone. Aux côtés des collectivités, Keolis développe des solutions patrimoniales innovantes : prolongation sécurisée de la durée de vie des rames de tramway (comme à Bordeaux), achats mutualisés entre réseaux, réaménagements d'infrastructures pour augmenter la capacité sans flottes supplémentaires. Cette approche



📍 BORDEAUX

*« Keolis accompagne les réseaux pour relever les défis de transition écologique et de contraintes économiques. »*

permet d'améliorer l'efficacité des dépenses, de sécuriser la transition énergétique et de garantir un haut niveau de qualité de service.

### **3. RENFORCER LA RÉSILIENCE DES RÉSEAUX FACE AUX ALÉAS CLIMATIQUES**

La multiplication des événements climatiques accroît les risques pour les réseaux de transport. Les Autorités Organisatrices de la Mobilité doivent anticiper ces aléas et renforcer la robustesse de leurs infrastructures et de leurs organisations, selon les spécificités territoriales. Keolis accompagne les collectivités par des mesures organisationnelles et techniques adaptées : plans de continuité d'activité, adaptations des infrastructures et procédures d'exploitation renforcées, avec une priorité constante donnée à la sécurité et à la continuité du service.

## TERRITOIRES

La diversité des territoires impose de repenser les offres de mobilité et de décliner les ambitions nationales au plus près des réalités locales. Keolis agit aux côtés des collectivités pour apporter des réponses concrètes :

### 1. ADAPTER LES OFFRES AUX RÉALITÉS URBAINES, PÉRIURBAINES ET RURALES

Sous l'impulsion de la loi NOTRe, les périmètres géographiques des AOM se sont étendus ces 10 dernières années. Les besoins diffèrent fortement entre centres urbains denses bien desservis, zones périurbaines plus dispersées et espaces ruraux plus dépendants de la voiture. Appliquer un modèle unique à l'ensemble du territoire n'est ni souhaitable, ni réalisable. Afin de répondre aux besoins et attentes des nouvelles communes, les réseaux de transport ont été

étendus, renforcés, diversifiés. Des bouquets mobilités intermodaux spécifiques ont été conçus pour trouver le bon équilibre entre équité d'accès et performance économique des services.

### 2. DÉCLINER LES AMBITIONS NATIONALES DANS LA DIVERSITÉ DES TERRITOIRES

Les régions doivent traduire des cadres nationaux – comme les SERM – en solutions adaptées à des bassins de vie très variés : zones denses, territoires ruraux ou de montagne, zones touristiques ou industrielles... Keolis accompagne cette territorialisation en concevant des schémas de mobilité combinant cars express, lignes régulières, transport scolaire et services à la demande, pour garantir l'accès à l'emploi, aux services et aux soins, y compris pour les publics vieillissants.



*« Face à la diversité des territoires,  
Keolis conçoit des solutions de mobilité adaptées,  
combinant plusieurs modes pour garantir  
un accès équitable et performant aux services. »*



## ÎLE-DE-FRANCE

Île-de-France Mobilités, Autorité Organisatrice des transports franciliens, pilote et finance les solutions de mobilité dans la région. À ce titre, elle mène un programme ambitieux pour des transports plus inclusifs, plus écologiques et plus sûrs pour l'ensemble des voyageurs franciliens.

**Plus écologiques**, grâce notamment au programme ambitieux de renouvellement de l'ensemble des matériels roulants (métro/trains/tram/bus), lancé en 2016, pour les rendre plus accessibles, plus sûrs et plus confortables. L'ensemble du parc bus sera ainsi totalement écologique à l'horizon 2030 (bus électriques et bio GNV). En tant qu'opérateur de multiples lignes de bus et de centre bus franciliens, Keolis accompagne ce programme de transition énergétique en mobilisant son expertise des motorisations alternatives et des dépôts nouvelle génération.

**Plus sûrs**, grâce à un investissement annuel de 300 millions d'euros sur la sécurité, pour financer des patrouilles, recruter des agents, installer des dispositifs de vidéoprotection. Aujourd'hui, ce sont plus de 3 000 agents sur le réseau francilien et 80 000 caméras qui assurent la sécurité des usagers. Pour répondre à cet enjeu majeur de sécurité, Keolis développe une stratégie structurée et opérationnelle, en renforçant ses équipes de contrôle, de médiation et de présence terrain, en coordination étroite avec Île-de-France Mobilités et l'ensemble des acteurs de la sécurité.

**Plus inclusifs**, avec la mise en accessibilité de 300 gares et de plus de 500 lignes de bus dans la région. Keolis accompagne Île-de-France Mobilités dans la mise en place de solutions adaptées comme le PAM. Ce service permet aux personnes en situation de handicap de bénéficier d'une solution de mobilité dédiée, avec des véhicules adaptés et des



*« En Île-de-France,  
la transition écologique  
et la modernisation des  
réseaux redessinent les  
mobilités du quotidien. »*

personnels formés pour se déplacer partout dans la région. Parallèlement, l'autorité régionale mène une politique de développement du réseau visant à réduire les inégalités territoriales : nouveaux projets de métro, amélioration des correspondances et meilleure desserte des communes de grande couronne pour offrir à chaque Francilien des solutions de déplacement fiables et adaptées. Keolis co-construit avec Île-de-France Mobilités et les collectivités des solutions combinant optimisation des réseaux, meilleure gestion des actifs et services innovants (transport à la demande, information voyageurs en temps réel, PAM). Keolis participera également à cette politique de développement en opérant prochainement les futures lignes de métro 16, 17 et 18.





*« Au Canada, les projets ferroviaires d'envergure, comme la future ligne à grande vitesse entre Québec et Toronto, illustrent l'ambition de renforcer la connectivité des territoires et la transition vers une mobilité bas carbone. »*



Au Canada, les Autorités Organisatrices de la Mobilité font face à plusieurs défis : la durabilité financière, la modernisation technologique, l'accessibilité, la transition écologique et l'urbanisation rapide. Les municipalités manquent de ressources stables pour assurer un service fiable malgré des investissements massifs dans de nouveaux projets de mobilité.

Dans ce contexte, le gouvernement s'engage dans des projets d'infrastructure de grande envergure, pour améliorer les liaisons entre les grandes villes et les territoires, et proposer des offres de transport inclusives, dans les villes et les régions.

Le projet Alto prévoit une liaison ferroviaire à grande vitesse, entre Québec et Toronto. Il vise à renforcer la connectivité, soutenir la croissance économique et réduire les émissions.

Keolis, partenaire principal pour l'exploitation et la maintenance au sein du consortium Cadence, apporte, dès la phase de conception, son expertise en design de services, en expérience passager et en stratégie de gestion d'actifs, en synergie avec la SNCF sur les services à grande vitesse. Cette implication, dès la phase de développement, permet d'intégrer performance, fiabilité et maîtrise des coûts sur tout le cycle de vie du futur réseau à grande vitesse.



*« Aux États-Unis, la fin des aides fédérales et l'évolution des usages poussent les réseaux de transport public à adapter leur offre pour rester attractifs et répondre aux nouveaux besoins de mobilité. »*



# ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, les réseaux de transport public évoluent dans un contexte de fortes contraintes financières, marqué par la fin progressive des aides fédérales liées au COVID et par la hausse des coûts d'exploitation. Dans ce cadre, les Autorités Organisatrices doivent repenser leurs modèles pour renforcer la fréquentation et attirer de nouveaux usagers. Ces défis budgétaires, qui touchent tous les modes de transport public, créent également des opportunités et accélèrent la mise en œuvre de solutions innovantes pour répondre aux pressions financières.

Les habitudes de mobilité se transforment également : le télétravail réduit les flux pendulaires traditionnels, tandis que les mouvements de population entre États et métropoles redessinent les besoins locaux. Pour rester pertinents, les réseaux doivent adapter leur offre de manière plus agile et continue.

Keolis accompagne ces évolutions en s'appuyant sur une expertise opérationnelle éprouvée et une compréhension fine des attentes des voyageurs, nourrie notamment par la démarche « Think like a passenger ». Cette approche, combinant analyse terrain et connaissance des usages, permet d'aider les Autorités Organisatrices américaines à repenser leur offre de manière pragmatique. L'exemple de Boston l'illustre particulièrement bien : une offre mieux répartie sur la journée a permis de capter de nouveaux publics, d'encourager le report modal et de renforcer la fréquentation, qui a d'ailleurs connu la meilleure reprise parmi les trains de banlieue aux États-Unis.

En priorisant l'efficacité opérationnelle, la qualité de service et l'attractivité du transport public, Keolis contribue ainsi à proposer des réseaux plus adaptés aux nouveaux usages et soutenables dans un marché en pleine recomposition.

*« En Australie, la transition vers des flottes de bus électriques transforme en profondeur les réseaux, les dépôts, les systèmes de recharge et les infrastructures nécessaires à leur exploitation. »*

# AUSTRA



En Australie, les Autorités Organisatrices de la Mobilité accélèrent la transition des flottes de bus vers l'électrique. Une évolution de grande ampleur, qui suppose de moderniser les dépôts, les systèmes de recharge et les infrastructures d'alimentation électrique. À Sydney, cette dynamique est déjà à l'œuvre avec l'électrification du réseau des Northern Beaches et la conversion des dépôts de Brookvale, Mona Vale et North Sydney.

Pour accompagner cette transformation, Keolis développe des solutions adaptées aux réalités locales et pilote des projets d'électrification de bout en bout : de la conception à la mise en service, puis à l'exploitation. L'enjeu est double : répondre aux ambitions de transition énergétique des autorités tout en garantissant la maîtrise

des coûts et la performance opérationnelle des réseaux.

Cette expertise se traduit concrètement sur le terrain. À Brisbane, Keolis exploite un dépôt entièrement électrique. À Brookvale, le Groupe met en œuvre un système innovant de recharge par pantographe. En parallèle, plusieurs projets majeurs de transition de dépôts sont en cours à Sydney, Perth et Adélaïde.

Fort de son expérience dans la modernisation d'infrastructures complexes, Keolis sait conduire ces transformations tout en assurant la continuité du service. Un savoir-faire essentiel pour permettre aux Autorités Organisatrices d'avancer vers une mobilité plus durable, avec un minimum de perturbations pour les réseaux, les voyageurs et les équipes.

# LIE





*« Au Royaume-Uni, la performance d'un réseau se mesure autant à son efficacité opérationnelle qu'à sa capacité à rester sûr, attractif et crédible aux yeux des voyageurs. »*

# E-UNI

giving you more seats, space and comfort

more railway

# DE

📍 LONDRES

Au Royaume-Uni et en Irlande, les Autorités Organisatrices de la Mobilité font face à deux défis majeurs. Le premier consiste à garantir le meilleur niveau de service possible dans un contexte budgétaire très contraint. Il s'agit d'optimiser l'utilisation des infrastructures existantes, tout en améliorant à la fois l'efficacité opérationnelle et la performance financière. Keolis accompagne cette exigence en renforçant plusieurs leviers : la gestion des actifs, la fiabilité et la productivité opérationnelle. La reconquête du contrat du DLR ainsi que l'introduction d'un nouveau matériel roulant illustrent cette capacité à soutenir durablement la performance des réseaux tout en répondant aux attentes des Autorités Organisatrices. Cet engagement se concrétisera également sur le réseau de tramway du Luas en Irlande, dont Keolis assurera l'exploitation dès septembre.

Le second défi concerne la hausse des incivilités et de la fraude.

Ces phénomènes affectent le sentiment de sécurité, pèsent sur l'attractivité des transports publics et ont un impact direct sur les recettes. Pour y répondre, les autorités déploient des actions coordonnées avec les collectivités locales, les forces de police et les autres opérateurs, en combinant prévention, médiation et interventions ciblées. Keolis est pleinement engagé dans cette dynamique. Sur le terrain, le Groupe mène des actions de proximité, développe des partenariats avec les écoles et les groupes de jeunes, et s'appuie sur des outils innovants pour prévenir les comportements à risque. À Manchester, par exemple, l'utilisation de la réalité virtuelle vient renforcer les dispositifs de sensibilisation. En conjuguant performance opérationnelle, maîtrise des actifs et action de terrain au service de la sécurité et de l'attractivité des réseaux, Keolis aide les autorités britanniques et irlandaises à répondre à des attentes à la fois économiques, sociales et opérationnelles.

*« Au Moyen-Orient, le développement de nouvelles solutions de mobilités intégrées vise à offrir une alternative crédible à la voiture et à mieux connecter les grandes métropoles en forte croissance. »*

# MOYEN-ORIENT



Au Moyen-Orient, les autorités entendent proposer des alternatives crédibles à la voiture pour réduire la congestion et offrir des liaisons rapides et efficaces entre les principales villes, notamment grâce au développement de services ferroviaires et de mobilités partagées attractives et efficaces. Le projet du premier service voyageurs ferroviaire entre Abou Dhabi et Dubaï, opéré par la coentreprise Etihad Rail Mobility (Keolis et Etihad Rail), illustre cette ambition avec un

haut niveau de confort, de rapidité et d'expérience de voyage. Pour inciter les automobilistes à changer leurs habitudes, les autorités travaillent à accélérer le report modal en offrant des solutions porte-à-porte intégrées combinant train et premier/dernier kilomètre. Keolis, au sein d'Etihad Rail Mobility, développe des offres sur mesure afin de faciliter l'accès aux gares, de simplifier le parcours des voyageurs et de faire du rail une véritable alternative à la voiture.





*« En Inde, la mobilité doit répondre à une exigence : offrir des solutions fiables et performantes pour mieux connecter les territoires et les usages, dans une région en plein essor. »*

# INDE



HYDERABAD

En Inde, les autorités doivent absorber la croissance rapide des déplacements dans des métropoles déjà saturées, en développant des réseaux de transport collectif performants et adaptés aux réalités locales. La mobilité doit aussi devenir un levier de qualité de vie et d'inclusion, grâce à des réseaux fiables, sûrs et accessibles qui facilitent l'accès à l'emploi, à l'éducation et aux services publics.

Enfin, les autorités doivent piloter des projets ferroviaires structurants – métros automatiques, lignes à grande vitesse, extensions de réseau – nécessitant une expertise solide pour garantir performance, fiabilité et qualité de service.

Keolis les accompagne sur ces trois fronts en apportant son savoir-faire en exploitation, maintenance et optimisation des systèmes de transport.

*« En Suède, les Autorités Organisatrices doivent concilier retour des passagers, électrification rapide des flottes et soutenabilité économique des réseaux dans un marché très concurrentiel. »*



En Suède, les Autorités Organisatrices de la Mobilité sont confrontées à trois défis majeurs : reconquérir la fréquentation après plusieurs années de recul et de réduction de l'offre tout en assurant une soutenabilité financière de long terme ; garantir la fiabilité opérationnelle dans un contexte d'électrification rapide des flottes ; et préserver des contrats durables dans un marché soumis à une forte pression sur les prix. Pour accompagner les AOM, Keolis se concentre sur les leviers

essentiels du retour des passagers (exploitation stable, ponctualité, qualité de service, optimisation de l'offre et forte expertise en planification) pour bâtir une offre attractive et efficiente. Pour sécuriser la transition énergétique, Keolis renforce le pilotage de la maintenance et travaille étroitement avec les constructeurs pour améliorer la performance. Enfin, Keolis s'engage dans un dialogue transparent avec les autorités visant à construire des contrats équilibrés et durables.



# DANEMARK



*« Au Danemark, le développement des mobilités électriques et des réseaux de transport soulève des enjeux à la fois financiers et technologiques. »*



Au Danemark, les Autorités Organisatrices de la Mobilité sont attentives aux questions de cybersécurité, de dépendance technologique et de continuité de service. Keolis se positionne comme un partenaire technique : en apportant son expertise pour évaluer les risques, sécuriser l'exploitation et soutenir un dialogue structuré et exigeant avec les fabricants/fournisseurs, en s'appuyant sur les centres d'excellence du Groupe. Sur le plan financier, le développement des réseaux de bus, de

tramway et de métro – combiné à l'électrification des flottes – nécessite des investissements importants dans un contexte budgétaire contraint. Keolis contribue au débat public sur le financement de la mobilité. À travers l'organisation professionnelle du secteur, il accompagne les autorités dans la recherche de modèles de financements durables, compatibles avec les ambitions climatiques et les attentes de service public.

*« En Belgique, les Autorités Organisatrices entendent maintenir un service de haute qualité en conciliant contraintes budgétaires, pénurie de personnel et transition vers des mobilités zéro émission. »*

# BELGIQUE



En Belgique, les Autorités Organisatrices doivent composer avec des budgets très contraints, tout en maintenant un haut niveau de qualité de service et de fiabilité. Elles attendent des opérateurs qu'ils maximisent l'efficacité opérationnelle et la valeur issue des actifs existants. Keolis peut les accompagner en renforçant l'efficacité opérationnelle (optimisation des plans de transport, amélioration de la maintenance et gestion fine de l'usage des dépôts), et par des outils de pilotage de la performance pour mieux maîtriser les coûts. Parallèlement, alors que le contexte social et la tension sur certains métiers sont des facteurs essentiels pour assurer la continuité du service, Keolis mobilise son expertise en dialogue social, attractivité

des métiers et fidélisation des équipes, ainsi que son savoir-faire en formation et organisation agile de l'exploitation pour sécuriser la disponibilité des ressources et la qualité du service rendu. La mise en œuvre des projets d'électrification, complexe, fait l'objet d'une attention particulière pour maîtriser les risques de retards et les pénalités associées. Fort de son expérience internationale, Keolis accompagne les autorités dans l'implémentation de solutions zéro émission, la transformation des dépôts, le suivi énergétique et la sécurisation des projets pour des trajectoires réalistes et soutenables adaptées aux spécificités locales.

# E



# PAYS- BAS



*« Aux Pays-Bas, la demande de transports publics continue de croître dans un contexte marqué par la hausse des coûts d'exploitation et l'incertitude sur les financements. »*



Aux Pays-Bas, les Autorités Organisatrices doivent concilier hausse des coûts d'exploitation et forte demande de transports publics, dans un contexte de recettes incertaines, notamment en provenance de l'État. Elles sont tenues de maintenir une offre accessible financièrement tout en garantissant un niveau de service suffisant.

Keolis les accompagne en travaillant sur l'évolution des modèles économiques : offres complémentaires sur de nouveaux marchés, ajustements tarifaires maîtrisés, demandes de subventions ciblées et définition de niveaux de service minimum soutenables.

Les autorités font également de la sécurité une priorité, pour les voya-

geurs, les équipes et la protection des données. Keolis participe aux instances de concertation, co-construit des projets dédiés et intègre les enjeux de sûreté et de cybersécurité dans ses offres. Enfin, le développement de transports publics durables est central dans un pays confronté à la croissance urbaine, à la congestion et aux contraintes environnementales. Keolis inscrit la durabilité au cœur de ses réponses en l'intégrant dans les appels d'offres, en recherchant des certifications et en développant des projets adaptés aux besoins de capacité et de fiabilité des réseaux.



AUSTRALIE  
BELGIQUE  
CANADA  
CHINE  
DANEMARK  
ÉMIRATS ARABES UNIS  
ÉTATS-UNIS  
FRANCE  
INDE  
IRLANDE  
PAYS-BAS  
QATAR  
ROYAUME-UNI  
SUÈDE



## ÉTATS-UNIS



**Boston, mai 2025**

**GAIN :** La Metro West Regional Transit Authority confie à Keolis l'exploitation de ses réseaux de bus pour une durée de 3 ans.



**Virginie, début 2026**

**RECONQUÊTE :** Keolis poursuit l'exploitation de la ligne ferroviaire de Virginia Railway Express (VRE).

# FAITS MARQUANTS 2025



## ROYAUME-UNI ET IRLANDE



**Londres, avril 2025**

**RECONQUÊTE :** Keolis démarre un nouveau contrat d'exploitation du Docklands Light Railway (DLR) pour 8 ans.



**Dublin, mars 2026**

**GAIN :** Keolis remporte le contrat du Luas, le réseau emblématique de tramway de Dublin, pour 7 ans.

## FRANCE



**Île-de-France, entre février et juillet 2025**

**GAINS :** EFFIA enregistre de très bons résultats en Île-de-France, avec des succès à Versailles, Bagneux, Choisy-le-Roi et Rambouillet.



**Hérault Méditerranée, mars 2025**

**RECONQUÊTE :** La Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée renouvelle l'exploitation du réseau Cap'Bus à Keolis pour 6,5 ans de transports urbains.



**Île-de-France, juillet 2025**

**GAIN :** Île-de-France Mobilités renouvelle sa confiance à Keolis pour l'exploitation du tramway T9 et lui confie l'exploitation de 28 lignes de bus dans le secteur Seine-Orly, pour une durée de 7 ans à compter du 1<sup>er</sup> août 2026.

## FRANCE



### Agen, septembre 2025

**RECONQUÊTE :** L'Agglomération d'Agen renouvelle à Keolis l'exploitation du réseau Tempo pour 10 ans.



### Metz, octobre 2025

**RECONQUÊTE :** L'Eurométropole de Metz confie de nouveau à Keolis l'exploitation du réseau LE MET' pour une durée de 10 ans.



### Rennes, novembre 2025

**RECONQUÊTE :** Rennes Métropole prolonge sa collaboration avec Keolis pour l'exploitation du réseau STAR pour 7 ans.



### Tours, novembre 2025

**RECONQUÊTE :** Le Syndicat des Mobilités de Touraine renouvelle sa confiance à Keolis pour l'exploitation du réseau pour 6 ans.



### Arras, décembre 2025

**RECONQUÊTE :** La Communauté Urbaine d'Arras maintient sa confiance à Keolis pour l'exploitation du réseau Artis pour 6 ans.



### Nevers, décembre 2025

**RECONQUÊTE :** Nevers Agglomération reconduit le contrat d'exploitation du réseau Taneo à Keolis pour 6 ans.



### Vichy, début 2026

**GAIN :** Vichy Communauté choisit Keolis comme nouvel exploitant de son réseau de transports urbains.

## AUSTRALIE

### Australie, juillet 2025

**ACQUISITION :** Keolis devient l'unique actionnaire de ses activités en Australie pour accélérer son développement.

## DANEMARK



### Danemark, janvier 2025

**ACQUISITION :** Keolis complète sa présence au Danemark avec l'acquisition de l'entreprise Anchersen A/S, acteur du transport urbain et périurbain.



### Danemark, juin 2025

**GAIN :** Keolis remporte un contrat d'exploitation de bus 100 % électriques pour une durée de 10 ans.



### Danemark, septembre 2025

**GAIN :** Keolis remporte un contrat d'exploitation de 30 bus au Danemark, dont 26 étant des véhicules électriques.



## ÉMIRATS ARABES UNIS



### Émirats arabes unis, octobre 2025

**PARTENARIAT :** Keolis et Etihad Rail s'allient pour lancer le premier service ferroviaire de passagers aux EAU.

## CANADA



### Canada, février 2025

**GAIN :** Keolis, au sein du consortium Cadence, est retenu pour concevoir, réaliser et exploiter le futur train à grande vitesse Alto reliant Québec à Toronto.

## SUÈDE



### Suède, juin 2025

**RECONQUÊTE :** Keolis renforce ses positions avec la reconquête du contrat de bus couvrant le centre de Stockholm et Lidingö.

## INDE




### Hyderabad, juin 2025

**RECONQUÊTE :** Prolongation du contrat d'exploitation du métro automatique d'Hyderabad par Keolis jusqu'en novembre 2026.



### Pune, septembre 2025

**GAIN :** Keolis remporte le contrat d'exploitation de la future ligne 3 du métro de Pune pour une durée de 10 ans.



# KEOLIS WAY

*Pour accompagner les transformations profondes de la mobilité, Keolis suit une feuille de route claire en s'appuyant sur son programme d'entreprise.*



*Elle structure les priorités du Groupe pour améliorer la performance des réseaux, accélérer la transition écologique et offrir aux voyageurs des expériences toujours plus simples, fiables et attractives.*



# L'HUMAIN, MOTEUR DE NOTRE EXCELLENCE

**68 000**

COLLABORATRICES  
ET COLLABORATEURS

**83%**

DES COLLABORATRICES  
ET DES COLLABORATEURS  
FORMÉS EN 2025  
CONTRE 62 % EN 2020

**96%**

D'EMPLOYÉS COUVERTS  
PAR UNE CERTIFICATION  
GEEIS EN 2025



**BELGIQUE**

La réussite de Keolis repose sur l'expertise et l'implication de ses 68 000 collaboratrices et collaborateurs. Pour le Groupe, l'excellence du service délivré aux passagers et aux Autorités Organisatrices est indissociable de la qualité de l'expérience collaborateur. Notre projet d'entreprise Keolis Way porte une ambition centrale : devenir l'employeur de choix dans notre secteur. Cette volonté se traduit par des engagements concrets pour faire de Keolis une entreprise où chacun peut s'épanouir et contribuer à l'avenir de la mobilité.

#### **UN LEADERSHIP FONDÉ SUR LA PROXIMITÉ**

La transformation de nos métiers exige un management à l'écoute. Keolis déploie un programme dédié pour développer le leadership des managers dans tout le Groupe. Il poursuit trois objectifs principaux : développer les compétences managériales, et offrir à chaque colla-

boratrices et collaborateurs les conditions nécessaires pour atteindre son plein potentiel dans un environnement de travail collaboratif, contribuant ainsi à la dynamique globale de l'entreprise. Cette action se traduit concrètement par une progression continue de l'implication de nos salariés, mesurée chaque année par les résultats de notre baromètre d'engagement avec un taux d'engagement de 8,1/10 en 2025.

#### **DÉVELOPPER ET VALORISER TOUS LES TALENTS**

Parce que le développement des compétences est une priorité, nous conduisons une politique de formation active, nous favorisons la mobilité interne et offrons des parcours professionnels stimulants. Parallèlement, nous agissons pour une culture inclusive, garantissant l'égalité des chances et la mixité à tous les niveaux du Groupe.



FRANCE / BELGIQUE

## L'ENGAGEMENT, CLÉS EN MAIN

Lancé en 2025, le programme Implike vise à renforcer l'engagement des collaboratrices et des collaborateurs et réduire l'absentéisme grâce à une démarche globale fondée sur les bonnes pratiques des réseaux Keolis. Il repose sur un diagnostic précis des causes locales et sur des outils simples à déployer. Il est animé par une communauté de facilitateurs engagés au plus près du terrain. Objectif : ancrer durablement une culture de l'engagement dans tout le Groupe.



# L'ENGAGEMENT DE NOS COLLABORATEURS PAR-DELÀ LES FRONTIÈRES

De l'Inde à l'Europe, Keolis mise sur l'engagement et l'expertise de ses 68 000 collaboratrices et collaborateurs. Par l'innovation et l'inclusion, nous bâtissons une culture commune pour relever les défis de la mobilité.



GRUPE

## UN DIALOGUE ENGAGÉ

Le baromètre annuel du Groupe évalue l'engagement, le leadership et la qualité de vie au travail. En 2025, avec 50 % de participation, le score global atteint 8,1/10. La volonté de donner le meilleur de soi-même s'élève même à 8,6/10. Des plans d'actions ciblés seront déployés pour continuer d'améliorer le quotidien de nos collaborateurs.



## LA MIXITÉ AUX COMMANDES

En Inde, Keolis exploitera la future ligne 3 du métro de Pune avec des rames qui seront pilotées exclusivement par des femmes. Environ 100 conductrices sont recrutées et formées et bénéficieront d'un accompagnement continu pour une intégration réussie et durable.



## L'IA, AU SERVICE DES ÉQUIPES

À Dijon, l'outil Kustomize utilise l'intelligence artificielle pour créer des plannings personnalisés basés sur le volontariat. En intégrant les souhaits des conducteurs et les contraintes de service, il améliore l'équilibre vie pro-perso et réduit l'absentéisme. Premier prix des Trophées de l'Innovation du Groupe\*, Kustomize renforce l'attractivité des métiers sur le territoire.

\* Keolis Innovation Awards : concours interne dédié aux initiatives locales pour identifier et récompenser les innovations de nos réseaux (137 projets en 2025) qui renforcent la performance et la différenciation du Groupe.



GRUPE

## L'EXCELLENCE DES JEUNES TALENTS

Lancés en 2008, les Graduate Programs de Keolis proposent des parcours immersifs combinant plusieurs semaines au sein de notre Institut de formation et des affectations opérationnelles en exploitation, maintenance, ingénierie & projets, et marketing. Ces programmes d'excellence ont pour vocation de préparer les futurs leaders de l'entreprise qui contribueront à proposer des solutions de mobilité partagée sur mesure, performantes et sûres répondant aux enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain.



ROYAUME-UNI

## L'IA AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ FERROVIAIRE

KeolisAmey Docklands a déployé sur une partie du réseau Docklands Light Railway (DLR) à Londres un système de vidéosurveillance intelligente capable de détecter en temps réel toute intrusion ou objet sur les voies. Grâce à des caméras numériques haute définition couplées à l'IA, ce dispositif alerte instantanément le centre de contrôle pour prévenir les accidents et garantir une sécurité optimale aux passagers.



GRUPE

## IMPACT SAFETY

Lancé en 2023, ce programme international s'appuie sur un socle de langage commun et d'exigences pour continuer de développer une culture Sécurité commune. Il couvre plus de 50 % des exigences ISO 45001 et 39001 dans plus de 90 % des filiales. Il s'appuie sur cinq rituels managériaux et quatre standards d'excellence pour transformer les pratiques et diffuser les bons réflexes.

# LA MOBILITÉ, ACCÉLÉRATEUR DES TRANSITIONS



**-5%**

DES GAZ À EFFET DE SERRE  
ISSUS DES VÉHICULES  
VS 2024

**64%**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
COUVERT PAR LA CERTIFICATION  
ISO 14001



**K**eolis réaffirme sa raison d'être et le sens de son action comme opérateur de service public et partenaire des Autorités Organisatrices : réduire notre impact environnemental pour préserver la planète. Face au changement climatique, notre modèle de mobilité fait partie de la solution. Nous agissons à la fois sur les émissions, les ressources naturelles et la biodiversité, avec une approche structurée autour de trois priorités.

#### **TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET BAS CARBONE**

Réseau par réseau, nous contribuons à baisser les émissions de gaz à effet de serre : la sortie progressive des énergies fossiles, des actions de sobriété et d'efficacité énergétique, tout en accompagnant des projets de transition portés par les AOM.

#### **TRANSITION ÉCOLOGIQUE**

Au-delà de la stratégie climat, nous réduisons l'empreinte environnementale de nos opérations : prévention des pollutions, meilleure gestion de l'eau et des déchets, économie circulaire. Une politique environnementale Groupe, déclinée par chaque entité, en assure le pilotage.

#### **UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL LOCAL**

Ancrés dans les territoires, nous faisons de la transition un levier de durabilité locale : contribution à la qualité de vie, à la cohésion et à la résilience de chaque territoire, en lien avec les acteurs de terrain.



SUÈDE

## L'ÉLAN DE L'ÉLECTRIFICATION

Keolis accélère la décarbonation de ses flottes de bus. En Suède, à Göteborg, 142 bus électriques ont été déployés, accompagnés d'une modernisation des dépôts. Dans la région de Dalarna, 50 véhicules ont été commandés, dont 27 mis en service dès fin 2025. Ces investissements dans les véhicules et les infrastructures de recharge confirment notre engagement pour une mobilité avec moins d'impact sur le climat.



# UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE ACCÉLÉRÉE À TRAVERS LE MONDE

Face à l'urgence climatique, Keolis déploie des solutions concrètes. En décarbonant nos activités et en préservant la biodiversité, nous agissons pour une mobilité durable.



FRANCE

## LE SUCCÈS DE L'E-VOLUTION CLUB

Pendant trois jours en novembre 2025, Lyon a accueilli la première édition de l'E-Volution Club. Cet événement a réuni des experts et des Autorités Organisatrices de France, Suède et Belgique pour accélérer la transition vers l'électromobilité. Au programme : partage d'expertises sur la conversion des flottes, la transformation des dépôts et l'usage de la data pour des réseaux plus durables.





ROYAUME-UNI

## LA BIODIVERSITÉ AU CŒUR DU TRAMWAY

À Nottingham, Keolis transforme les abords de son réseau de tramway en refuges écologiques. En réduisant la fréquence de fauche et en créant des habitats pour la faune et le projet a favorisé le retour des fleurs sauvages et des invertébrés. Lauréate d'un Global Light Rail Award en 2024, cette initiative allie harmonieusement nature et infrastructure urbaine.



FRANCE

## UNE SECONDE VIE POUR LES TRAMWAYS

L'Opération de Prolongation de Vie des Rames de tram (OPVR) franchit une étape clé avec le retour de la première rame rénovée. Ce projet vise à prolonger l'exploitation des rames de 10 ans supplémentaires. En reconditionnant plutôt qu'en achetant du neuf, Keolis et Bordeaux Métropole divisent les coûts par huit et réduisent l'empreinte carbone du matériel roulant.



GRUPE

## UN FINANCEMENT INDEXÉ SUR LA DURABILITÉ

Keolis a refinancé une partie de sa dette par un nouveau crédit syndiqué de 700 millions d'euros. Sa particularité : une marge indexée sur trois indicateurs ESG clés : la diversité (féminisation de l'encadrement), le climat (réduction des émissions, en ligne avec notre engagement certifié SBTi), et la santé et sécurité au travail. Cette opération aligne notre stratégie financière sur nos engagements de décarbonation.



BELGIQUE

## L'ADAPTATION, POUR FAIRE FACE AU DÉFI CLIMATIQUE

Keolis accompagne ses filiales pour limiter les risques liés aux événements climatiques extrêmes. À Cuernes (Belgique), une analyse conjointe avec des experts a permis de définir des actions concrètes, telles que l'entretien renforcé des infrastructures et la surveillance thermique des équipements. Cette démarche protège nos actifs tout en sécurisant les conditions de travail de nos collaborateurs.



# L'EXPÉRIENCE VOYAGEUR, MOTEUR DE LA FRÉQUENTATION

**+50%**

DE FRÉQUENTATION  
ENTRE 2021 ET 2025

**88%**

DE SATISFACTION  
CLIENTS EN 2025

**100%**

DES FILIALES SUIVENT  
ANNUELLEMENT LE TRAFIC  
ET LA SATISFACTION



« **T**hink like a passenger » est le principe qui guide notre action. Keolis ambitionne de faire croître l'usage des transports publics en proposant une offre élargie, intégrée et adaptée aux nouveaux comportements des citoyens. Pour nos passagers, cela se traduit par une expérience modernisée et inclusive, conçue pour améliorer durablement la satisfaction et l'engagement en faveur de la mobilité partagée.

#### OFFRE

Nous innovons et concevons des solutions de mobilité simplifiées et intégrées de bout en bout. Grâce à nos études Keoscopie, l'observatoire des mobilités de Keolis qui décrypte les tendances et modes de vie, nous adaptons nos services aux nouveaux comportements et aux réalités territoriales. Nous garantissons ainsi une offre de transport performante, au bon endroit et au bon moment.

#### EXPÉRIENCE CLIENT

Nous visons une expérience fluide, sûre et accessible à tous, en plaçant le voyageur au centre de nos attentions, en particulier au travers de notre programme d'excellence Keolis Signature Service (KSS). Nous modernisons l'information voyageurs et la relation client pour répondre aux exigences de confort et de proximité de chaque passager.

#### TRAFIC & RECETTES

Nous suivons précisément l'évolution de la fréquentation pour mieux comprendre les besoins des citoyens. En accord avec les Autorités Organisatrices de la Mobilité, nous proposons et déployons des stratégies tarifaires adossées à des canaux de ventes adaptés pour rendre la mobilité partagée plus attractive et compétitive face à l'usage de la voiture individuelle.



FRANCE

## LE SUCCÈS DU PROJET CAPATRAM

Keolis Dijon Multimodalité, aux côtés de Dijon métropole, a reçu le Global Light Rail Award 2025 et le prix Modernisation VRT (Ville, Rail & Transports) pour Capatram. Ce projet vise à désaturer les lignes de tramway T1 et T2 aux heures de pointe. Il repose sur la création d'un terminus partiel, la modification de quatre zones de manœuvre et la mutualisation des systèmes de signalisation pour améliorer les performances d'exploitation. Résultat : une hausse attendue de 20 % de la capacité de transport sur la ligne T1 (en heures de pointe et à partir de septembre 2026) et de 14 % sur la T2 avec le même nombre de rames.



## L'EXPÉRIENCE PASSAGER : UNE AMBITION MONDIALE

De Boston à Dubaï en passant par Rennes, nous déployons des standards internationaux pour rendre chaque déplacement plus fluide et plus inclusif. Grâce à l'IA, à la digitalisation des services et à une accessibilité universelle, nous plaçons l'humain au cœur de la mobilité de demain sur tous nos territoires.



ÉTATS-UNIS

## L'EXPÉRIENCE PASSAGER REPENSÉE

Lancé en 2023, le programme Keolis Signature Service (KSS) a permis de définir l'expérience passager visée à Boston. Co-construit avec les équipes Keolis et 125 clients, il s'appuie sur trois promesses de service pour offrir un cadre commun. Entre 2024 et 2025, 200 collaborateurs ont été formés et des solutions concrètes ont été déployées : nouvelle signalétique, formation renforcée à la gestion des conflits, outils digitaux et accessibilité via NaviLens.

**OPEN INNOVATION : RETROUVEZ TOUTES NOS INNOVATIONS SUR LE SITE [INNOVATION.KEOLIS.COM](https://www.keolis.com/innovation)**



FRANCE

## UNE SIGNALÉTIQUE INCLUSIVE À RENNES

Le métro STAR innove avec une signalétique visuelle facilitant l'orientation de tous, notamment des personnes en situation de handicap, troubles cognitifs. Quatre pictogrammes simples évoquant visuellement la destination (feuille, pot, sourire, grille) sont associés aux terminus des lignes a et b. Co-conçue avec des usagers et l'Adapei 35, cette solution renforce l'autonomie et l'accessibilité du réseau.



FRANCE

## LE STATIONNEMENT SANS TICKET AVEC EFFIA

À Choisy-le-Roi, EFFIA et Hitachi révolutionnent le parcours client grâce à la lecture de plaque d'immatriculation. Ce système 100 % digital supprime le ticket papier au profit d'une entrée et sortie fluidifiées. Plus écologique et moderne, cette innovation évite la perte de titres et réduit l'empreinte environnementale de 100 000 tickets par an.



FRANCE

## L'INNOVATION SPLIT AU SERVICE DES VOYAGEURS

À Tours, l'application SPLIT\* optimise la gestion des situations perturbées. En offrant une vision en temps réel de la position des agents, elle permet au poste de commandement de les déployer rapidement sur les points de tension. Ce pilotage digital garantit une information harmonisée et un meilleur accompagnement des passagers lors des aléas.



ÉMIRATS ARABES UNIS

## L'IA AU SERVICE DES PASSAGERS

À Dubaï, Keolis déploie AI Resolve, une plateforme intelligente pour automatiser le traitement des réclamations clients. Grâce à la traduction arabe-anglais et à la classification automatique des plaintes, le temps de traitement par dossier chute de 15 minutes à seulement 5 secondes. Cette innovation garantit une résolution plus rapide des réclamations et une qualité de service accrue pour les usagers du métro.



FRANCE

## DES RÉSEAUX ACTIFS 24 H/24

Keolis déploie des offres de mobilité nocturne pour accompagner tous les rythmes de vie. À Orléans, le service de transport à la demande RésaNuit dessert désormais 100 % de la métropole chaque nuit. Le réseau d'Agde a lancé en période estivale Cap'Night, une offre unique de desserte nocturne de la station balnéaire et de ses campings. Ces solutions flexibles garantissent sécurité et liberté de déplacement, même au cœur de la nuit.



AUSTRALIE ET FRANCE

## LE DISPOSITIF TOURNESOL POUR LES HANDICAPÉS INVISIBLES

Initié à Adélaïde (Australie) puis lancé à Besançon (France) en 2025, le programme « Tournesol » améliore l'inclusion des passagers porteurs d'un handicap invisible. En portant un tour de cou ou un badge à motif tournesol, les usagers signalent discrètement leur besoin d'assistance. À Besançon, 400 agents ont été formés pour offrir un accompagnement adapté, sécurisant ainsi les trajets pour ces voyageurs.

\*Winner Keolis Innovation Awards. Keolis Innovation Awards : concours interne dédié aux initiatives locales pour identifier et récompenser les innovations de nos réseaux (137 projets en 2025) qui renforcent la performance et la différenciation du Groupe.



# UN PARTENAIRE ENGAGÉ AUX CÔTÉS DES AUTORITÉS ORGANISATRICES DE LA MOBILITÉ

**300**

AUTORITÉS  
ORGANISATRICES  
DE LA MOBILITÉ

**14**

PAYS

**13**

MODES DE  
TRANSPORT



**P**our Keolis, la relation avec les AOM s'inscrit dans la durée et dans une logique de co-construction. Notre ambition est d'agir comme un partenaire fiable, qui partage les priorités des territoires et s'engage à leurs côtés pour concevoir et exploiter des solutions de mobilité adaptées.

#### **UNE RELATION FONDÉE SUR L'ÉTHIQUE ET LA TRANSPARENCE**

Nous plaçons l'intégrité, la transparence et le respect des engagements au cœur de nos échanges. Cette exigence se traduit par un dialogue régulier, qui permet de partager les enjeux, d'anticiper les risques et de construire des solutions équilibrées pour chacune des parties.

#### **UNE PRÉSENCE FORTE DANS LES TERRITOIRES**

Notre ancrage local repose sur la connaissance fine et l'investissement dans les écosystèmes économiques, sociaux et institutionnels de

chaque territoire. En lien étroit avec les élus et les acteurs locaux, nous mettons notre expertise au service de leurs projets et participons à la dynamique positive de leur territoire.

#### **AUX CÔTÉS DES AOM DE LA CONCEPTION DES PROJETS À LEUR MISE EN ŒUVRE**

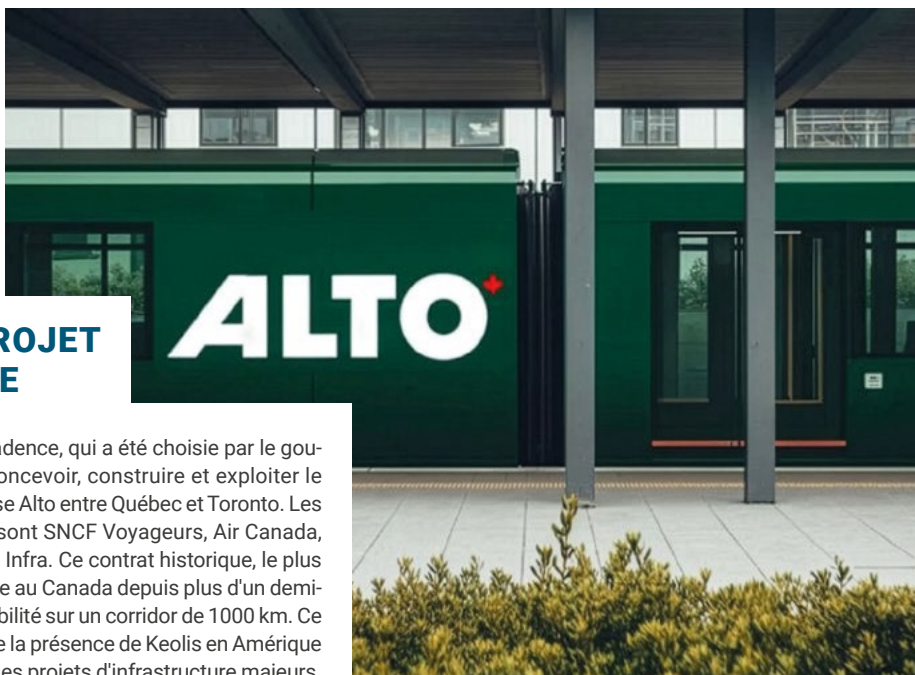
Nous nous engageons pour co-construire des solutions adaptées aux spécificités de chaque territoire et à leurs modèles de mobilité. Lors des phases de démarrage ou de reprise de réseaux, nos équipes portent une attention particulière à la continuité de service, à la sécurité et à l'accompagnement des équipes et des passagers sur le terrain, afin de poser des bases solides pour une relation saine et durable dans le temps avec les AOM.



CANADA

## CADENCE : UN PROJET RAIL HISTORIQUE

Keolis fait partie de l'équipe Cadence, qui a été choisie par le gouvernement du Canada pour concevoir, construire et exploiter le réseau de trains à grande vitesse Alto entre Québec et Toronto. Les autres membres de Cadence sont SNCF Voyageurs, Air Canada, SYSTRA, AtkinsRéalis et CDPQ Infra. Ce contrat historique, le plus important projet d'infrastructure au Canada depuis plus d'un demi-siècle, vise à transformer la mobilité sur un corridor de 1000 km. Ce partenariat stratégique renforce la présence de Keolis en Amérique du Nord et son expertise dans les projets d'infrastructure majeurs.



# UNE CROISSANCE PORTÉE PAR DES ALLIANCES MONDIALES STRATÉGIQUES

Du Canada au Danemark, Keolis unit son expertise à celle d'acteurs locaux et mondiaux pour bâtir des réseaux agiles et durables.



DANEMARK

## UNE ACQUISITION STRATÉGIQUE

Keolis complète sa présence au Danemark avec l'acquisition d'Anchersen A/S, une entreprise locale de transport de passagers. Keolis réaffirme également son engagement auprès de Movia, l'autorité de transport public des régions de Copenhague et de Seeland, en l'accompagnant plus encore vers une mobilité durable et innovante.



AUSTRALIE

## UNE PLEINE PROPRIÉTÉ POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT

Keolis a franchi une étape majeure en devenant l'unique actionnaire de ses activités sur le territoire, suite au rachat des parts de son partenaire Downer. Cette opération permettra à Keolis de poursuivre sa dynamique de croissance en Australie sur les marchés bus, tramway, métro automatique et ferroviaire.



ÉMIRATS ARABES UNIS

## UNE COENTREPRISE POUR LANCER LE PREMIER SERVICE FERROVIAIRE DE PASSAGERS DU PAYS

Keolis s'est associé à Etihad Rail pour créer une coentreprise dédiée à l'exploitation et à la maintenance du premier service ferroviaire de passagers du pays. En conjuguant l'expertise internationale de Keolis et l'infrastructure d'excellence développée par Etihad Rail, ce partenariat ambitionne d'établir une nouvelle référence mondiale en matière de transport de passagers.



FRANCE

## KEOSCOPIE : 20 ANS AU SERVICE DES MOBILITÉS

Pour marquer les 20 ans de son observatoire, Keolis publie un ouvrage rétrospectif synthétisant plus de 100 études menées en France et à l'international. Ce livre explore les évolutions sociétales – vieillissement, fracture numérique, enjeux périurbains – pour mieux comprendre les besoins des citoyens. Une expertise unique qui permet de concevoir des réseaux au plus proche des attentes des voyageurs.



FRANCE

## UNE PRÉSIDENTE ENGAGÉE POUR UNE SOCIÉTÉ INCLUSIVE

En prenant la présidence du réseau national Pimms Médiation, Keolis renforce son partenariat historique avec cette association d'utilité publique en France. Ce mandat illustre l'engagement du Groupe pour une mobilité solidaire. Ensemble, nous agissons au quotidien pour faciliter l'accès aux services essentiels et accompagner les populations fragiles dans leurs déplacements.

# NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

## RESSOURCES

### PERSONNELS

- 68 095 collaboratrices et collaborateurs, dont 64 % de personnels de conduite
- 16 834 embauches en CDI
- **Formation** : Institut Keolis et centres de formation continue pour les apprentis

### PASSAGERS

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

### PARTENAIRES AOM

- Une approche partenariale pour contribuer à l'attractivité des territoires
- Un engagement social et sociétal avec une participation active au tissu associatif local et national

### PLANÈTE

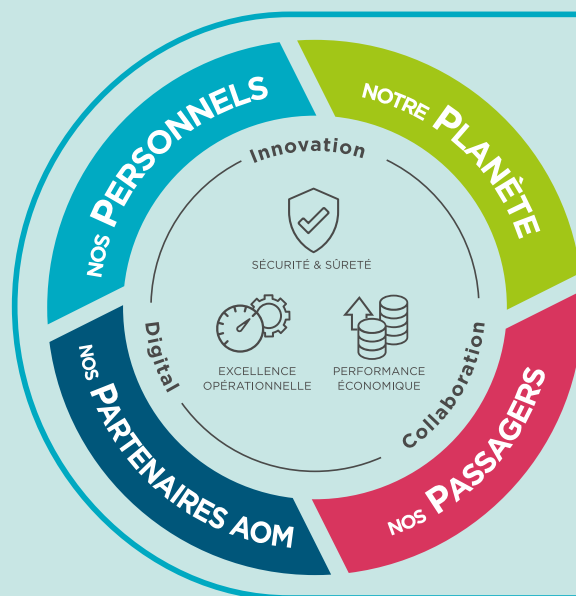
- Une offre de solutions multimodales qui contribue à la réduction de l'impact environnemental de la mobilité
- Un plan de transition climatique validé par la SBTi<sup>(1)</sup>
- Une politique environnementale déclinée dans toutes les entités du Groupe

### CHIFFRES CLÉS

- 7,12 Md€ de chiffre d'affaires
- 170 M€ de cash-flow libre
- 201 M€ de résultat opérationnel récurrent
- Un bilan solide avec un levier d'endettement de x2,8

## ACTIVITÉ

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



(1) Science-based Target initiative

## 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

- 83 % des salariés formés dans l'année (durée moyenne de 30 heures)
- 96 % des salariés travaillant dans une entité labellisée GEEIS<sup>(2)</sup> pour l'égalité femmes-hommes
- We@Keolis : réseau interne pour la mixité depuis 5 ans, avec 500 adhérents



## PARTENAIRES AOM

- 113 projets primés par les Coups de Cœur solidaires<sup>(4)</sup> pour des associations locales depuis 2018
- 54 M€ engagés auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, en France
- Présidence du Réseau National Pimms Médiation, regroupant les 36 associations de Médiation Sociale, pour faciliter l'accès aux services essentiels



## PASSAGERS

- 49 % du chiffre d'affaires du Groupe couverts par la démarche Keolis Signature Service<sup>(3)</sup>
- 2 axes majeurs d'innovation : compréhension des mobilités et expérience client



## PLANÈTE

- 64 % du chiffre d'affaires des activités transports du Groupe couverts par une certification ISO 14001
- 122 kgCO<sub>2</sub>e/100 km émis pour la traction des véhicules commerciaux, avec des fortes réductions en France et en Europe
- +43 % de kilomètres parcourus en véhicules électriques sur la route vs 2024



## PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

- 38 % des CAPEX alignés sur la taxonomie verte européenne, vs 25 % en 2024
- 95 % de la dette disponible (tirée/non tirée), indexée sur des critères ESG

(2) GEEIS : Gender Equality European & International Standard.  
(3) Une démarche visant à améliorer la relation clients.  
(4) En partenariat avec la Fondation SNCF.

# LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

**JÉRÔME TOLOT,**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL  
DE SURVEILLANCE  
DU GROUPE KEOLIS



*« L'engagement de Keolis en matière d'ESG constitue un pilier essentiel de sa stratégie. »*

Le Conseil de Surveillance veille à ce que la performance économique et financière du Groupe s'inscrive pleinement dans une trajectoire de création de valeur durable, conciliant excellence opérationnelle, maîtrise de l'impact environnemental et progrès social. La sécurité des passagers et des collaborateurs, la transition énergétique, la qualité du dialogue avec les territoires et les Autorités Organisatrices de la Mobilité, l'éthique et la gouvernance, sont les engagements qui structurent l'action de Keolis au quotidien. Ils renforcent la solidité du Groupe, sa résilience et sa capacité de développement pour accompagner durablement les territoires face aux défis d'aujourd'hui et de demain. »

## MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

**JÉRÔME TOLOT,**  
Président du Conseil  
de Surveillance

**PATRICK BASTIEN,**  
Operating Partner -  
Infrastructure, La Caisse

**CHRISTOPHE FANICHET,**  
Président Directeur Général,  
SNCF Voyageurs

**CAROLLE FOISSAUD,**  
Présidente et Directrice Générale,  
Teréga

**SYLVIA METAYER,**  
Présidente du Conseil  
d'administration, membre  
du Comité d'audit, du Comité  
d'investissement et du Comité  
éthique, qualité et RSE, Clariane

**ÉMILE NABAA,**  
Directeur des investissements  
en infrastructures, La Caisse

**ROBERT TESSIER,**  
Administrateur de Sociétés

**LAURENT TREVISANI,**  
Directeur général délégué  
Performance, Groupe SNCF

**NATHALIE WRIGHT,**  
Administratrice Indépendante  
de Sociétés

# LE COMITÉ EXÉCUTIF

Composé de dirigeants opérationnels et des fonctions transverses, le Comité Exécutif est représentatif du Groupe et de ses valeurs. Il impulse les orientations stratégiques et pilote les actions et projets qui en découlent.



**FRÉDÉRIC VAN HEEMS,**  
Président du Directoire du  
Groupe Keolis



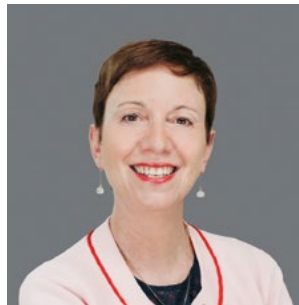
**ANNELISE AVRIL,**  
Directrice Générale France,  
Grands Réseaux Urbains



**LAURENCE BROSETA,**  
Directrice Générale  
International



**ABDELLAH CHAJAI,**  
Directeur Marketing, Innovation,  
Développement Durable  
et Engagement



**SOPHIE DURAND,**  
Directrice Communication  
Groupe



**PIERRE GOSSET,**  
Directeur Industriel Groupe



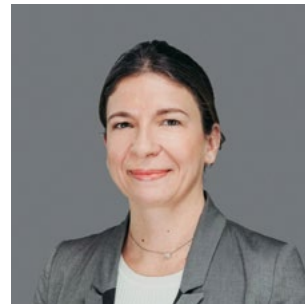
**LYDIE JALLIER,**  
Directrice des Ressources  
Humaines



**JAN KILSTRÖM,**  
Directeur Général Europe  
Continentale



**CLÉMENT MICHEL,**  
Directeur Général France,  
Régions



**CHRISTELLE VILLADARY,**  
Directrice Finance, Juridique  
et Stratégie Groupe

# PERFORMANCE FINANCIÈRE

“

*En 2025, Keolis renforce sa rentabilité avec un résultat opérationnel récurrent en croissance de +19% et un résultat net courant multiplié par 2,5. Cette performance financière, également marquée par des investissements structurants, consolide notre dynamique de développement et notre stratégie de portefeuille à l'international.*

”

**CHRISTELLE VILLADARY,**

Directrice Finance,  
Juridique et Stratégie Groupe



## CHIFFRE D'AFFAIRES

**7,12 Md€** EN 2025

7,7 Md€ en 2024

7 Md€ en 2023

## CASH-FLOW LIBRE

**170 M€**

EN 2025

63 M€ en 2024

## STRATÉGIE RSE

**1 813 M€**

Montant de la dette disponible (tirée/non tirée) indexée sur les indicateurs de développement durable

## EBIT RÉCURRENT

**201 M€**

EN 2025

169 M€ en 2024

164 M€ en 2023

## DETTE NETTE (hors IFRS 16)

**893 M€**

## DETTE FINANCIÈRE NETTE/ EBITDA<sup>(2)</sup>

**2,8x**

EN 2025

3x en 2024

2,8x en 2023

## RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE<sup>(1)</sup>

**PLUS DE 33,2 M€**

EN 2025

+ 13,3 M€ en 2024

+ 10 M€ en 2023

(1) Ajusté des éléments exceptionnels opérationnels.

(2) Ratio correspondant à la définition du covenant bancaire retenue dans la documentation bancaire du Groupe.

# PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

**A**u cœur de son modèle, Keolis fait de la performance extra-financière un levier de création de valeur durable pour les territoires, les voyageurs, ses collaborateurs et ses partenaires. Sa stratégie ESG, fondée sur une analyse de double matérialité, priorise les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance les plus structurants.

Sur l'environnement, le Groupe déploie une trajectoire climat validée par l'initiative science based targets (SBTi), compatible avec une limitation du réchauffement à 1,5 °C, en combinant décarbonation des énergies, efficacité énergétique et systèmes de management environnemental.

Sur le social, il concentre ses actions sur la santé-sécurité, la qualité de vie au travail, la formation, la diversité et l'accessibilité des passagers.

Enfin, la gouvernance ESG est intégrée aux décisions d'investissement, aux conditions de financement et à une partie de la rémunération variable des dirigeants, appuyée par des politiques solides de conformité, d'éthique et d'achats responsables.



## ENVIRONNEMENT

Réduire durablement l'empreinte environnementale de nos activités et accompagner la décarbonation des mobilités

### OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2030

- Agir pour la transition écologique : 80 % de notre CA couvert par une certification ISO 14001
- Réduire nos GES en ligne avec les accords de Paris soit -42 % d'émissions scopes 1 et 2 vs 2022

## SOCIAL

Augmenter notre impact positif sur la société et dans les territoires

### OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2030

- Renforcer la mixité des équipes à tout niveau de l'entreprise = 26 % des femmes dans les recrutements, 37 % des managers
- Viser une baisse annuelle de -5 % sur le taux de fréquence des accidents et engager un plan holistique pour réduire significativement l'accidentologie sur le mode routier.

## GOVERNANCE ET CHAÎNE DE VALEUR

Intégrer les critères ESG au cœur de nos choix d'achats, de financement et de conformité

### OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2030

- Agir sur notre chaîne de valeur : 85 % de nos fournisseurs à risque évalués par un tiers
- Intégrer la performance environnementale et sociale dans les processus de l'entreprise

Keolis remercie tous les collaborateurs et collaboratrices qui se sont investis dans la réalisation de ce rapport intégré.

Keolis – Directrice de publication : Sophie Durand - Responsable d'édition : Catherine Miret

Chargées d'édition : Marion Granier Deferre et Maxine Boucaud - Conception, réalisation et rédaction : Lonsdale

Crédits photo : Alto, Antoine Doyen, Bilder Frankrike, D. Cousin Marsy, Didier Depoorter, Dominique Couineau – Angie, EROLF Productions, Etihad Rail, Gary Hope, Getty Images, Gilles Lougassi – Keolis Pays d'Aix, Greg Gonzalez, KCS, Keolis, Keolis Amey Docklands, Keolis Australia, Keolis Belgium, Keolis Bordeaux Métropole Mobilités, Keolis Denmark, Keolis Dijon Multimodalité, Keolis India, Keolis Netherlands, Keolis Rennes Métropole, Keolis Sverige, KeolisNA, Klervia Buan, Matthieu Engelen, Nicolas Joubard, Rix Ryan Photography, Rob Coshow Divided By Xe, RTA, Stefan Meyer, Sunil Thakkar.

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



SUIVEZ-NOUS SUR



Retrouvez toutes nos actualités  
et nos faits marquants sur

[www.keolis.com](http://www.keolis.com)

KEOLIS

