



**KEOLIS S.A.**  
**RAPPORT FINANCIER 2019**

# Sommaire

<b>1. RAPPORT DE GESTION</b>	<b>3</b>
1.1 Rapport de gestion du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 5 mai 2020	4
1.2 Déclaration de Performance Extra Financière	10
1.3 Annexe 1 - Rapport sur le gouvernement d'entreprise	50
1.4 Annexe 2 – Tableau des résultats des cinq derniers exercices	52
<b>2. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>53</b>
2.1 Chiffres clés du groupe	54
2.2 États financiers consolidés	55
2.3 Notes annexes aux états financiers consolidés	61
2.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	114
<b>3. COMPTES ANNUELS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>117</b>
3.1 Bilan au 31/12/2019	118
3.2 Compte de résultat au 31/12/2019	120
3.3 Annexe	122
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	150

KEOLIS S.A.

Société anonyme au capital de 412 832 676 euros

RCS PARIS 552 111 809

-----  
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 5 mai 2020

## KEOLIS S.A. RAPPORT FINANCIER 2019

**3,4** Mds  
de voyageurs

**300**  
AOM  
partenaires

**16**  
pays

**68 500**  
collaborateurs



# 1

## RAPPORT DE GESTION

<b>1.1</b>	<b>RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE DU 5 MAI 2020</b>	<b>4</b>	<b>1.3</b>	<b>ANNEXE 1 - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>50</b>
1.1.1	LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	4	1.3.1	MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	50
1.1.2	INFORMATIONS EXTRA FINANCIÈRES	8	1.3.2	MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHACUN DES MANDATAIRES SOCIAUX	50
<b>1.2</b>	<b>DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE</b>	<b>10</b>	1.3.3	LISTE DES CONVENTIONS INTERVENUES DIRECTEMENT OU PAR PERSONNES INTERPOSÉES, ENTRE D'UNE PART L'UN DES MANDATAIRES SOCIAUX OU L'UN DES ACTIONNAIRES DISPOSANT D'UNE FRACTION DES DROITS DE VOTE SUPÉRIEUR À 10 % DE LA SOCIÉTÉ ET D'AUTRE PART, UNE AUTRE SOCIÉTÉ DONT LA SOCIÉTÉ POSSÈDE DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PLUS DE LA MOITIÉ DU CAPITAL, À L'EXCEPTION DES CONVENTIONS PORTANT SUR DES OPÉRATIONS COURANTES ET CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES	51
1.2.1	INTRODUCTION	11	1.3.4	TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL, PAR APPLICATION DES ARTICLES L. 225-129-1 ET L. 225-129-2 DU CODE DE COMMERCE, ET FAISANT APPARAÎTRE L'UTILISATION FAITE DE CES DÉLÉGATIONS AU COURS DE L'EXERCICE	51
1.2.2	PRINCIPE 1 : DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	16	<b>1.4</b>	<b>ANNEXE 2 – TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>52</b>
1.2.3	PRINCIPE 2 : LOYAUTÉ DES PRATIQUES	16			
1.2.4	PRINCIPE 3 : DIALOGUE AVEC NOS AUTORITÉS ORGANISATRICES ET AUTRES PARTIES PRENANTES	19			
1.2.5	ENGAGEMENT POUR NOS VOYAGEURS	21			
1.2.6	ENGAGEMENT POUR NOS SALAIRES	30			
1.2.7	ENGAGEMENT POUR L'ENVIRONNEMENT	36			
1.2.8	ENGAGEMENT POUR LES TERRITOIRES	40			
1.2.9	MAÎTRISER LES RISQUES SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR : ACHATS DURABLES	42			
1.2.10	BILAN ET PERSPECTIVES	44			
1.2.11	MÉTHODE	44			
1.2.12	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE	47			

# 1.1 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE DU 5 MAI 2020

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire Annuelle, conformément aux dispositions légales, réglementaires et statutaires pour vous rendre compte de l'activité de notre Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2019 et soumettre à votre approbation les comptes consolidés et annuels dudit exercice.

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

De notre côté, nous sommes à votre disposition pour vous donner toutes précisions et tous renseignements complémentaires qui pourraient vous paraître opportuns.

Nous reprenons ci-après, successivement, les différentes informations telles que prévues par la réglementation.

## 1.1.1 LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### 1.1.1.1 Activité

#### Activité commerciale et développement

##### FRANCE

- La performance des recettes des réseaux urbains (à périmètre constant) et de l'Ile-de-France a été très solide en 2019 avec une croissance de +3.6 % par rapport à 2018 à périmètre comparable.
- Keolis a vu ses contrats à Aix-en-Provence, Nevers, Château-Thierry, Châlons-en-Champagne, Dreux et le suburbain de Nancy renouvelés et a remporté ceux de Menton, Antibes Sophia-Antipolis et Moulins notamment. Les appels d'offres interurbains ont conduit aux renouvellements partiels de BreizhGo 35 et d'Hérault Transport. Keolis a également le premier contrat de tramway en Île-de-France (ligne T9 – « Bord de l'eau »). Il s'agit du premier lot mis en concurrence par Ile-de-France Mobilités dans le cadre de l'ouverture à la concurrence d'Optile.
- Les réseaux urbains de d'Angers, Brest, Saint-Malo, Creil et Toul n'ont pas été renouvelés.

##### INTERNATIONAL

- La croissance continue à l'International en 2019 avec l'exploitation en année pleine du réseau ferroviaire « Transport for Wales » au Pays de Galles, ainsi que l'ouverture de l'intégralité du réseau de métro automatique de Doha au Qatar, en décembre 2019.
- Keolis a renforcé sa contribution à la transition énergétique avec les gains des contrats pour l'exploitation de bus électriques en Norvège, à Bergen (136 bus), et aux Pays-Bas, dans les provinces d'Overijssel, de Flevoland et de Gelderland (300 bus). Le contrat de métro automatique DLR (Docklands Light Railway) de Londres au Royaume-Uni a été prolongé jusqu'en 2025.

#### Acquisitions et prises de participations

En France, le Groupe a fait l'acquisition de CarPostal France qui permettra à Keolis de renforcer significativement sa présence dans tout l'Est de la France (Grand Est, Bourgogne-Franche-Comté, Auvergne-Rhône-Alpes et Le Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur), où CarPostal France exploite six réseaux urbains et sept filiales interurbaines.

#### Situation financière de la société

Au 31 décembre 2019, le Groupe présente un endettement financier net de 2.8 M€, constitué principalement de lignes de financement externes mises en place en France et dans divers pays, dont les échéances vont jusqu'en 2032.

Pour gérer le risque de liquidité, le Groupe dispose de découverts bancaires, de lignes de financement court terme ainsi que de placements liquides quotidiens.

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

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

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

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

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

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

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

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

### Principaux risques et incertitudes

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

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

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

Le Groupe a établi son cadre de référence de la gestion des risques et du contrôle interne, qui définit un dispositif de suivi et de maîtrise des risques, porté par les membres du Comité Exécutif.

### Résultats du Groupe

Le chiffre d'affaires récurrent du Groupe pour l'année 2019 s'élève à 6 256,7 M€, en progression de + 632,6 M€ soit +11,2 % par rapport à 2018.

L'effet change est favorable de (13,0) M€, notamment sur le dollar américain et la livre sterling avec un effet négatif sur le dollar australien et la couronne suédoise.

L'effet technique est positif de + 11,2 M€ et est lié aux impacts IFRIC 12.

L'effet périmètre est favorable à hauteur de 32,0 M€ dont 22,7 M€ en France (CarPostal France) et + 9,3 M€ à l'International (groupe Open Tour acquis en 2018 en Belgique).

L'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus s'élève à + 378,1 M€ dont + 18,6 M€ en France (gains de Nancy et Chambéry compensés par les pertes d'Angers, Nîmes et Brest (2,0 M€) dans les Grands Urbains et gains réalisés dans les Territoires + 21,9 M€ (Antibes-Sophia-Antipolis, Bourg-en-Bresse, Menton-Riviera partiellement compensés par les pertes de Saint Malo et Creil), arrêt de l'activité de l'aéroport d'Angers (1,5 M€) et + 359,8 M€ à l'International : Royaume-Uni + 319,7 M€ (démarrage de Wales & Borders au quatrième trimestre 2018), Allemagne + 7,6 M€ (démarrage du contrat HWN II), Danemark + 2,1 M€ (contrat NT24), KTA + 28,4 M€ (démarrages de Greensboro, Reno et LV Micro Transit en cours d'année).

La croissance organique des contrats existants s'élève à + 199,4 M€ dont + 35,4 M€ en France (Grands Réseaux + 24,9 M€, Grands Urbains + 12,0 M€, Territoires (14,4 M€), Ile-de-France + 12,9 M€), + 154,3 M€ à l'International (UK + 4,0 M€, Allemagne + 13,1 M€, Suède + 20,9 M€, Danemark + 1,4 M€, Norvège (4,6 M€), Pays-Bas + 8,4 M€, Belgique + 3,2 M€, Amérique du Nord + 57,1 M€, Australie + 49,3 M€, Nouveaux Territoires + 1,5 M€).

La croissance organique y compris portefeuille du chiffre d'affaires s'élève à 577,5 M€/ +10,3 %.

L'EBITDA récurrent consolidé s'élève à 326,4 M€ (hors IFRS 16), soit une hausse de + 16,4 M€/ +5,3 % par rapport à 2018.

L'effet change est défavorable à (1,8 M€) du fait de la couronne suédoise et du dollar australien.

L'effet technique est favorable à 5,7 M€ avec notamment la CVAE + 1,7 M€, IFRIC 12 + 0,9 M€ et le changement de mode de comptabilisation de l'approche par composants en Allemagne et aux Pays-Bas + 4,9 M€.

L'effet périmètre améliore l'EBITDA récurrent de + 3,3 M€ dont France + 2,4 M€ (CarPostal France), International + 0,9 M€ (Groupe Open Tours en Belgique).

L'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus s'élève à + 13,2 M€ dont + 15,7 M€ à l'International (Wales & Borders) et (2,4 M€) en France.

La croissance organique des contrats existants est en retrait (4,0 M€) dont (4,2 M€) en France ((12,7 M€) dans les Territoires, partiellement compensée par les Grands Réseaux + 4,7 M€, Ile-de-France + 1,9 M€, Grands Urbains + 1,3 M€), + 7,4 M€ à l'International (avec des résultats contrastés en fonction des zones dont principalement (2,5 M€) sur les Nouveaux Territoires (dont (1,5 M€) timing refacturation des coûts de développement de Doha en 2018), Amérique du Nord (2,1 M€) (avec KTA (6,1 M€) compensé partiellement par le Canada + 3 M€ et KCS + 1,5 M€), UK (1,9 M€) (dont M&A et mise en place siège à Cardiff) et Australie (2,2 M€) compensés par la Suède 11,1 M€ (volume, négociation Neokapital, indexation et plan d'action) et l'Allemagne (+ 2,2 M€). La holding Corporate représente (7,3 M€) (3,4 M€) relatifs à des dépenses informatiques plus importantes – installation d'office 365 et des projets de transformation, (1,0 M€) de mission stratégique Bain et une augmentation de la masse salariale).

Le résultat opérationnel récurrent s'élève à 136,1 M€, en hausse de +11,5 % par rapport à 2018.

Le résultat net (part du Groupe) atteint (109,7 M€) contre 49,5 M€ en 2018. Le passage entre le résultat opérationnel récurrent et le résultat net (part du Groupe) s'explique d'une part par des éléments non récurrents représentant (74,8 M€) dont des coûts de restructurations de certaines entités du Groupe (principalement en Suède, aux USA, aux Pays-Bas et en France) pour (22,4 M€), la constatation de pertes sur contrats pour (11 M€), et enfin à l'amortissement des droits d'utilisation pour (37,3 M€). D'autre part le résultat financier impacte également le résultat à hauteur de (116,3 M€) et les charges d'impôts pour (69,1 M€). Les entreprises associées contribuent au résultat à hauteur de 23,9 M€ et la quote-part de résultat des partenaires minoritaires représente (9,3 M€).

Le Free Cash-Flow 2019 s'élève à (181,5 M€). Hors acquisition, il s'élève à (155,4 M€) soit une détérioration de (267,3 M€) vs le 31/12/2018, essentiellement due à une variation du BFR de + 33,5 M€, un montant de capex plus élevé qu'en 2018 pour (29,8 M€) et des investissements financiers moins contributeurs qu'en 2018 pour (261,8 M€) notamment du fait de la reprise des immobilisations corporelles de Keolis Lille dans le cadre de la fin de son précédent contrat de DSP pour (98 M€).

La dette nette ressort à 183,4 M€ à fin 2019 contre 89,1 M€ à fin 2018. L'augmentation est largement expliquée par la politique de croissance externe soutenue par le Groupe (l'acquisition de CarPostal France a un effet de 54,6 M€ sur la dette) et par la variation du free cash-flow.



**1.1.1.2 Comptes consolidés**

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

Les produits des activités ordinaires ressortent à 6 292,0 M€

Après prise en compte de l'ensemble des coûts d'exploitation, le résultat opérationnel après participations mises en équivalence s'établit à 85,1 M€

Le résultat net part du groupe est une perte de 109,7 M€ pour l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

**1.1.1.3 Comptes sociaux**

Les comptes sociaux sont établis en conformité avec les règles comptables françaises.

Le résultat d'exploitation, y compris la quote-part sur opérations faites en commun est de - 28,7 M€.

Le résultat financier s'établit à - 109,4 M€.

Après constatation d'un résultat exceptionnel de - 10,1 M€ et d'un produit d'impôt société de 0,4 M€, les comptes sociaux de Keolis se soldent par un déficit de 147,8 M€.

**1.1.1.4 Filiales et participations**

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

**1.1.1.5 Franchisements de seuils et prises de contrôle**

Au cours de l'exercice 2019, Keolis S.A. a acquis ou pris le contrôle de :

**Acquisitions de sociétés en France/Prises de participations**

Dénomination	Date	Pourcentage
Hello Paris Participations	02/07/2019	50 % Keolis SA
CarPostal France SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Foncière SCI	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Agde SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Haguenau SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Riviera SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Salon-de-Provence SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Bassin de Thau SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Villefranche-sur-Saône SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
Holding Rochette Participations SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Loire SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Interurbain SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal GR4 SAS	30/09/2019	48 % Keolis SA
Autocars et Transports Grindler	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Méditerranée SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
CarPostal Bourgogne-Franche Comté SAS	30/09/2019	100 % Keolis SA
Autocars TransAzur	30/09/2019	100 % Keolis SA
SCI Les Romarins	30/09/2019	50 % Keolis SA
CarPostal Dole	30/09/2019	100 % Keolis SA

**Constitutions de sociétés en France**

Dénomination	Date	Pourcentage
KLP 40	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 41	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 42	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 43	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 44	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 45	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 46	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 47	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 48	20/12/2019	100 % Keolis SA
KLP 49	20/12/2019	100 % Keolis SA

**Constitutions de sociétés à l'international**

Dénomination	Date	Pourcentage
Keolis Greensboro LLC (USA)	01/01/2019	100 % Keolis Transit Services LLC
Orion LLC (Qatar)	13/03/2019	50 % RKH Qitarat
Keolis Mass Transit California LLC (USA)	25/07/2019	100 % Keolis Rail Services America
Keolis Middle East DMCC (EAU)	23/09/2019	100 % Keolis SA

**1.1.1.6 Activité en matière de recherche et de développement**

La Société n'a engagé au cours de l'exercice aucune dépense en matière de recherche. De nombreuses activités de développement de nouveaux produits et services sont cependant intégrées au plus près des responsables opérationnels pour garantir leur adéquation au marché. Les charges correspondantes ne sont pas isolées dans le résultat et n'ont pas fait l'objet d'un suivi spécifique.

**1.1.1.7 Évolution prévisible et perspectives d'avenir**

En France, 2020 sera marquée par la poursuite des appels d'offres liés à l'ouverture à la concurrence des marchés « Optile Île-de-France », qui sera un enjeu commercial majeur en 2020, par le maintien de la croissance des recettes des principaux réseaux urbains et par l'intégration de CarPostal France, racheté en 2019 à La Poste Suisse. La réalisation d'acquisitions ciblées sur le marché de l'interurbain en voie de consolidation restera également un des principaux leviers de croissance en France à moyen terme.

À l'International, le Groupe accentuera son développement commercial du bus en 2020, notamment en Australie, en Amérique du Nord et en Suède. L'année 2020 sera marquée par la mobilisation sur les nouveaux contrats de bus de Bergen en Norvège, et dans les provinces d'Overijssel, de Flevoland et de Gelderland aux Pays-Bas. Les plans de redressements de la rentabilité en Amérique du Nord et en Europe Continentale seront poursuivis.

**1.1.1.8 Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice**

En Australie, le 10 mars 2020, le Department of Planning, Transport and Infrastructure (DPTI) d'Adelaïde a officiellement annoncé les résultats des appels d'offres de contrats de bus métropolitains. Keolis Downer Bus & Coachlines a été renouvelé dans son contrat des Hills à partir de juillet 2020 pour une durée de 8 ans, mais n'a pas été reconduit dans ceux d'Outer North et Outer South. Ces deux contrats représentent un volume d'affaires annuel d'environ 65 MAUD. Les impacts financiers sont en cours d'analyse, les actifs et passifs seront réévalués en conséquence en 2020.

La pandémie de Covid-19 qui sévit en France et ailleurs dans le monde et les mesures de confinement et de plans de transport adaptés demandés par les Gouvernements entraînent la mise en place de plans d'actions spécifiques et contraignants. Keolis s'adapte au cas par cas en fonction de ses contrats et des demandes des Autorités Organisatrices de Transport pour exploiter ses réseaux de transport et faire en sorte de continuer à assurer ses missions de service public. Toutes les entités opérationnelles du Groupe travaillent avec les Directions Corporate et une Task Force de crise dédiée. Tous les pays et tous les modes de transport seraient impactés de façon similaire. Des scénarios d'impact sont en cours d'analyse et les conséquences seront prises en compte en 2020.

## 1.1.2 INFORMATIONS EXTRA FINANCIÈRES

Dans le cadre de l'application de la transposition de la directive européenne sur la déclaration de performance extra-financière (décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017), Keolis SA, en tant que société non cotée dont le total du bilan et le montant net du CA dépasse les 100 millions d'euros et dont le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur à 500, doit publier sa déclaration de performance extra-financière dans son rapport financier.

Cette déclaration de performance extra-financière permet également de répondre à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordre. Ainsi, le plan de vigilance attendu est intégré à la présente publication.

Les informations fournies dans ce chapitre font, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant de la Société, attestant de la présence et de la sincérité des informations publiées. Le rapport est consultable page 47 du présent document.

### 1.1.2.1 Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients

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

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

(en milliers d'euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	228	0	0	0	0	554
Montant total des factures concernées (TTC)	11 377	- 219	7	14	- 652	- 850
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	14,3 %	-0,3 %	0,0 %	0,0 %	-0,8 %	-1,1 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						
Montant total des factures exclues (HT)						
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)</b>						
Délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement <input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels <input type="checkbox"/> Délais légaux						

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

(en milliers d'euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	504	0	0	0	0	843
Montant total des factures concernées (HT)	26 530	7 110	247	913	10 979	19 250
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	12,1 %	3,2 %	0,1 %	0,4 %	5,0 %	8,8 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
	0	0	0	0	0	0
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						
Montant total des factures exclues (HT)						
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)</b>						
Délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement <input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels <input type="checkbox"/> Délais légaux						

### 1.1.2.2 Affectation du résultat

Nous vous proposons d'affecter la perte de l'exercice, qui ressort à 147 816 304,26 euros au poste Report à Nouveau.

Nous vous proposons en outre d'imputer (54 777 238,04) euros du poste Report à Nouveau au poste Autres Réserves, qui sera ainsi ramené à (93 039 066,22) euros. Le poste Autres Réserves sera ramené à 0 euro et le poste Report à Nouveau sera ramené à (93 039 066,22) euros.

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

Exercice	Dividende	Montant des revenus distribués éligibles à la réfaction	Montant des revenus distribués non éligibles à la réfaction
2018	Néant		
2017	Néant		
2016	Néant		



### Dépenses non déductibles fiscalement

Nous vous indiquons que des dépenses non déductibles fiscalement au sens des articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts, ont été engagées au cours de l'exercice écoulé à hauteur de 350 155,46 €.

### 1.1.2.3 Actionnariat

Au 31 décembre 2019, GROUPE KEOLIS S.A.S. détient 100 % du capital.

### 1.1.2.4 Participation des salariés au capital

Au 31 décembre 2019, il n'y a pas de participation des salariés au capital de la Société.

### 1.1.2.5 Conventions visées a l'article L. 225-38 du code de commerce

Il vous sera donné lecture du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions intervenues au cours de l'exercice et autorisées par votre Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### 1.1.2.6 Administration et contrôle de la société

Messieurs Xavier Hubert et Jean-Pierre Farandou ont remis à disposition leur mandat d'administrateur lors du Conseil d'administration du 23 octobre 2019.

Usant de la faculté de cooptation prévue par la loi et les statuts, le Conseil d'administration a nommé Madame Anne Lieure et Monsieur Jacques Damas en qualité de nouveaux administrateurs en remplacement de Messieurs Xavier Hubert et Jean-Pierre Farandou, pour la durée restant à courir du mandat de leur prédécesseur, soit jusqu'au 3 mars 2022. Ces nominations sont soumises à votre ratification.

Par délibération en date du 12 février 2020, Monsieur Patrick Jeantet a été nommé en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Arnaud van Troeyen pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'au 3 mars 2022.

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

## 1.2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE

<b>1.2.1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>11</b>	<b>1.2.6.3</b>	Mener un dialogue social toujours plus constructif	<b>34</b>
1.2.1.1	Modèle d'affaires	11	1.2.6.4	Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière	34
1.2.1.2	Organisation	12	1.2.6.5	Favoriser l'engagement et le bien-être des salariés	35
1.2.1.3	Matérialité des enjeux	12	<b>1.2.7</b>	<b>ENGAGEMENT POUR L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>36</b>
1.2.1.4	Tableau de synthèse	13	1.2.7.1	Proposer une mobilité énergétiquement sobre et la plus décarbonée possible	37
<b>1.2.2</b>	<b>PRINCIPE 1 : DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES</b>	<b>16</b>	1.2.7.2	Augmenter le taux de valorisation des déchets	39
<b>1.2.3</b>	<b>PRINCIPE 2 : LOYAUTÉ DES PRATIQUES</b>	<b>16</b>	1.2.7.3	Maîtriser les consommations d'eau	40
1.2.3.1	Lutter contre la corruption	16	<b>1.2.8</b>	<b>ENGAGEMENT POUR LES TERRITOIRES</b>	<b>40</b>
1.2.3.2	Protéger et traiter avec précaution l'ensemble des données à caractère personnel	17	1.2.8.1	Être un acteur engagé du Développement Durable des territoires	40
<b>1.2.4</b>	<b>PRINCIPE 3 : DIALOGUE AVEC NOS AUTORITÉS ORGANISATRICES ET AUTRES PARTIES PRENANTES</b>	<b>19</b>	<b>1.2.9</b>	<b>MÂTRISER LES RISQUES SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR : ACHATS DURABLES</b>	<b>42</b>
1.2.4.1	Parties prenantes	19	<b>1.2.10</b>	<b>BILAN ET PERSPECTIVES</b>	<b>44</b>
1.2.4.2	Partenariats	20	<b>1.2.11</b>	<b>MÉTHODE</b>	<b>44</b>
<b>1.2.5</b>	<b>ENGAGEMENT POUR NOS VOYAGEURS</b>	<b>21</b>	1.2.11.1	Correspondance avec les obligations réglementaires et référentiels internationaux	44
1.2.5.1	Exploiter et développer des services de transport de voyageurs en toute sécurité, fiabilité, attention aux personnes et avec ultime objectif : le zéro accident	21	1.2.11.2	Périmètre et période	45
1.2.5.2	Exploiter et développer des services de manière sûre pour les personnes, assurer la protection des biens et garantir la continuité du service	23	1.2.11.3	Liste des informations quantitatives, indicateurs de performance et définitions	45
1.2.5.3	Rendre la mobilité partagée accessible à tous	26	<b>1.2.12</b>	<b>RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE</b>	<b>47</b>
1.2.5.4	Garantir aux voyageurs une expérience de mobilité adaptée, agréable et humaine	27			
<b>1.2.6</b>	<b>ENGAGEMENT POUR NOS SALAIRES</b>	<b>30</b>			
1.2.6.1	Préserver la sécurité et la santé des collaborateurs avec un cap : zéro accident	30			
1.2.6.2	Donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences	31			

## 1.2.1 INTRODUCTION

### 1.2.1.1 Modèle d'affaires

Keolis, acteur majeur du Transport Public, exploite et assure la maintenance de réseaux urbains, périurbains et interurbains pour le compte de plus de 300 donneurs d'ordres (Autorité Organisatrices de la Mobilité, clients privés ou publics) dont le client final est le voyageur. Expert de la multimodalité, Keolis offre une palette de solutions : bus et car, métro, tramway, train, transport des personnes

à mobilité réduite, navettes autonomes, transport à la demande, vélo en libre-service, autopartage, co-voiturage, navettes fluviales, stationnement... Proposant ainsi une palette de modes alternatifs à l'autosolisme, Keolis est un acteur de la ville durable, et contribue de fait à l'Objectif de Développement Durable 11 des Nations Unies, « villes et communautés durables ».

## Modèle d'affaires de Keolis

Chaque jour, nous agissons pour une mobilité plus durable qui répond aux besoins de chaque citoyen, contribue à la vitalité et au dynamisme dans les territoires et s'impose comme une alternative crédible à l'autosolisme.

Notre vision est celle d'une mobilité partagée, source d'amélioration du bien commun et solutions aux grands défis d'aujourd'hui et de demain: transition écologique, nouvelles formes de mobilité, transformation digitale, efficacité économique.

Le marché de la mobilité partagée est en croissance, soutenu par l'augmentation de la population et l'ouverture de nouveaux marchés.

### Les ressources que nous mobilisons

KeoLife, notre démarche d'amélioration continue

#### Expertises & expériences

- Keoscopie, depuis 2007, Observatoire des Mobilités et des Modes de vie dans les territoires
- Neolis, outil de planification et conception des réseaux intermodaux
- Capacité d'expérimentation et d'innovation grâce à notre écosystème de start-ups et à notre Lab Innovation

#### Finances

- Ratio dette/EBIDTA: 3,0x
- 10% des investissements réalisés pour le matériel roulant sont dédiés à l'achat de véhicules à énergie alternative au gasoil et à l'essence

#### Humains

- 64530 collaborateurs dont 52% en France et 48% à l'international
- 65% de personnel de conduite
- 13399 recrutements

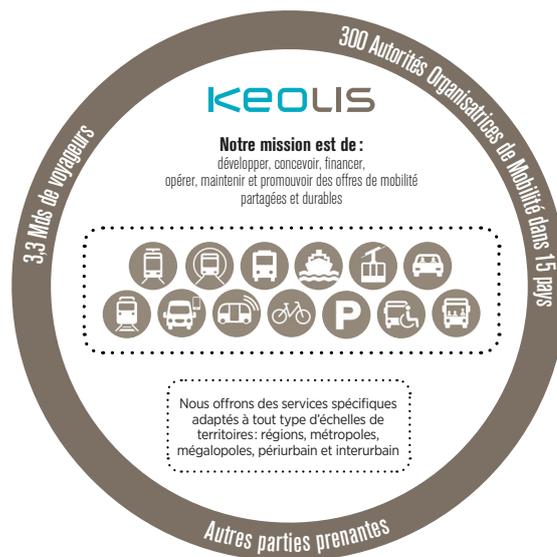
#### Environnement

- 5 257 GWh d'énergie consommée
- 1,1 l d'eau consommé par km
- Près de 3 700 véhicules à énergies alternatives exploités

#### Territoires

- Keolis membre fondateur des PIMMS\* depuis 1998
- Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2004
- Membre de la Fondation SNCF depuis 2016

### Nos valeurs : We imagine – We care – We commit



### La valeur que nous créons et partageons



#### Expertises et expériences

- 3,3 Mds de voyageurs/an
- 90% de voyageurs satisfaits

#### Finances

- 6,3 Md€ de chiffre d'affaires, dont 47% en France et 53% à l'international
- 69 M€ de charges d'impôts

#### Humains

- 68% des salariés ont bénéficié d'une formation dans l'année
- 87% des salariés travaillent dans une entité labellisée GEEIS\*\* pour l'égalité femmes/hommes

#### Environnement

- 43% des salariés exercent une activité certifiée ISO 14001 pour le management de l'environnement
- 1 445 g de CO<sub>2</sub> émis par km
- 71% des déchets dangereux valorisés, 57% des déchets non-dangereux valorisés

#### Territoires

- Plus de 110 000 scolaires sensibilisés au bon usage des transports partagés
- 16,6 M€ de CA réalisé auprès des acteurs de l'économie sociale et solidaire (France)
- En moyenne, 69% du chiffre d'affaires des filiales est redistribué pour le développement durable du territoire

Chiffres fin 2019 sur le périmètre consolidé de Keolis SA

\* PIMMS : Point Information Médiation Multiservices

\*\* GEEIS : Gender Equality European/International Standard



Plus de mobilité, plus de vie !



Le siège social de Keolis se situe à Paris. Keolis SA est détenu à 100 % par le GROUPE KEOLIS S.A.S., lui-même détenu à 70 % par la SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer français) et à 30 % par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ).

Les 64 530 salariés de Keolis SA et de ses filiales sont répartis comme suit :

- 33 746 France dont 1 650 de Keolis SA ;
- 6 445 Suède ;
- 4 938 États-Unis ;
- 4 887 Australie ;
- 4 561 Royaume-Uni ;
- 2 912 Belgique ;
- 2 230 Pays-Bas ;
- 1 589 Danemark ;
- 1 116 Inde ;
- 1 036 Canada ;
- 951 Allemagne ;
- 119 Norvège.

L'ensemble des salariés de Keolis partagent des valeurs communes : « We care », « We imagine » et « We commit ». Issues de la culture et de l'histoire de Keolis, elles rassemblent toutes les équipes autour d'une vision appelée « One Keolis ». Déclinées à la Responsabilité Sociétale de Keolis, leur sens est encore renforcé :

- **We care** : assurer tous les jours la satisfaction de millions de voyageurs et gagner la confiance des Autorités Organisatrices, mobiliser les 64 530 collaborateurs de Keolis SA consolidée en respectant notre environnement, y compris les humains, qu'ils soient nos clients voyageurs, nos salariés ou les citoyens, sur toute notre chaîne de valeur ;
- **We imagine** : imaginer des solutions pour prendre soins des humains et de la planète. Innover pour le monde de demain. Keolis est avant tout une combinaison d'expertises technologiques et organisationnelles pour apporter aux Autorités Organisatrices des solutions sur mesure, constamment évolutives : nouvelles mobilités, énergies alternatives...
- **We commit** : respecter nos obligations réglementaires, nos engagements contractuels et ceux pris vis-à-vis de nos actionnaires et autres partenaires.

Keolis s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue appelée KeoLife. Lancée en 2013, elle permet à tous les collaborateurs, où qu'ils soient dans le monde, de parler le même langage métier. Elle constitue un cadre commun à tous pour le déploiement de projets spécifiques, déployés localement par chaque filiale. Elle leur permet de structurer leur démarche, de construire leur plan d'action et de mesurer leurs progrès.

KeoLife s'articule autour de sept axes : la sécurité, la satisfaction des clients voyageurs, la relation partenariale avec les Autorités Organisatrices, la performance économique, l'excellence opérationnelle, l'engagement des collaborateurs et la Responsabilité Sociétale. Chacun des axes est lui-même décliné en thèmes. Des autodiagnostic permettent à chaque entité d'identifier ses points forts, ses points faibles, de se fixer un niveau de maturité à atteindre, adapté en fonction de son contexte local. Ainsi, les nouvelles entités qui rejoignent Keolis peuvent immédiatement en bénéficier et s'appuyer sur les savoir-faire du Groupe.

Chaque année, toutes les filiales du Groupe Keolis se mobilisent pendant la KeoLife Week pour participer à des événements locaux autour de l'un ou plusieurs axes de KeoLife.

### 1.2.1.2 Organisation

Keolis contribue au Développement Durable à travers de nombreuses actions et a intégré les projets correspondants dans son programme d'amélioration continue KeoLife. Les différentes dimensions de la Responsabilité Sociétale de Keolis sont ainsi pilotées par les Directions concernées. La coordination d'ensemble est confiée à la Direction en charge de la Responsabilité Sociétale.

Au minimum une fois par an, elle présente au Comité Exécutif le bilan des actions réalisées, les nouvelles orientations et les thèmes à valoriser.

En complément, Keolis se nourrit du dialogue avec ses parties prenantes internes et externes pour définir les orientations et préconisations pour l'ensemble du Groupe Keolis (voir partie 1.2.4. Principe 3 : Dialogue avec nos autorités organisatrices et autres parties prenantes).

### 1.2.1.3 Matérialité des enjeux

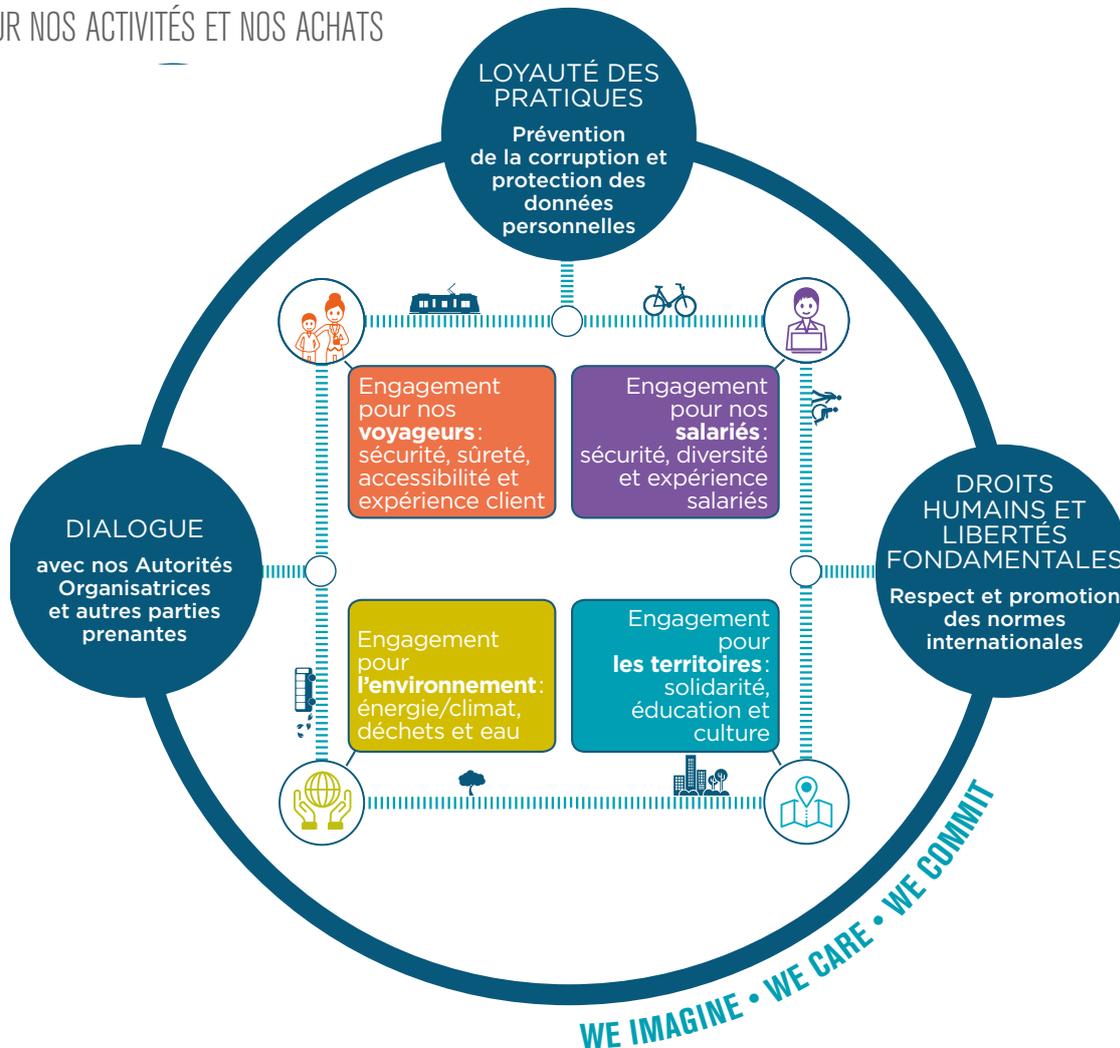
La stratégie de Responsabilité Sociétale de Keolis a été construite à partir de la norme internationale ISO 26000. Courant 2018, elle a été mise à jour suite à la réalisation d'une matrice de matérialité. 55 filiales (représentant 85 % des effectifs et 78 % du chiffre d'affaires 2017) ont été interrogées. Les destinataires ont été invités à répondre de manière collégiale, afin de mobiliser les différentes expertises métiers. Il est donc considéré que les salariés ont été consultés à travers cet exercice. En parallèle ont été consultés les représentants d'organismes participants au comité annuel des parties prenantes externes de Keolis, sous le patronage du Président du Directoire. Ont également été sollicitées d'autres organisations pouvant apporter une expertise transversale sur la Responsabilité Sociétale ou sur une thématique spécifique, comme l'accessibilité ou les droits humains par exemple. Ont ensuite été ajoutés des critères contextuels permettant d'intégrer les attentes exprimées lors des évaluations extra-financières, à travers la réglementation ou encore celles de nos actionnaires.

La présente publication est articulée selon cette stratégie. Elle compte trois principes et quatre engagements, déclinés pour nos activités et nos achats :

## LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE KEOLIS

3 principes, 4 engagements

POUR NOS ACTIVITÉS ET NOS ACHATS



1

### 1.2.1.4 Tableau de synthèse

Historiquement, la stratégie de Responsabilité Sociétale de Keolis a été basée sur l'ISO 26000. Dans une logique d'amélioration continue, elle a évolué au fil du temps, en fonction des échanges avec les parties prenantes, des évolutions réglementaires, des autres référentiels en lien avec la Responsabilité Sociétale et de l'évolution de la maturité du Groupe sur le sujet.

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 contribue à l'atteinte de ces objectifs, par son essence même et la manière dont le Groupe conçoit son activité. En effet, Keolis s'inscrit pleinement dans l'ODD 11 « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables », et notamment la cible 11.2 « D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à

un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées ». Les indicateurs de performance suivis par le Groupe figurant dans la présente Déclaration de Performance Extra Financière permettent de rendre compte de la contribution de Keolis aux ODD. Pour plus de détails sur la correspondance, voir chapitre 1.2.11.1. « Correspondance avec les obligations réglementaires et référentiels internationaux ».

Par souci de lisibilité du tableau, seuls les indicateurs de performance sont rapportés, mais la correspondance avec les référentiels ISO 26000 (référence internationale sur la Responsabilité Sociétale), les ODD (Objectifs de Développement Durable de l'ONU) et la GRI (Global Reporting Initiative) est plus large et intègre également les actions mises en place dans le cadre de chaque engagement.

Les indicateurs nouvellement publiés par rapport aux années précédentes apparaissent en *italique*.

STRATÉGIE RSE	NOS ENGAGEMENTS
<p><b>PRINCIPE 1</b> <b>Droits humains &amp; libertés fondamentales</b></p>	<p>Respecter et promouvoir les droits humains et libertés fondamentales dans toute la chaîne de valeur <i>en agissant dans les domaines suivants : diversité et inclusion, Relation et dialogue social, Élimination du travail forcé ou obligatoire, Abolition effective du travail des enfants, Accessibilité.</i></p>
<p><b>PRINCIPE 2</b> <b>Loyauté des pratiques</b></p>	<p>Lutter contre la corruption</p> <hr/> <p>Protéger et traiter avec précaution l'ensemble des données à caractère personnel</p>
<p><b>PRINCIPE 3</b> <b>Dialogue avec nos autorités organisatrices et autres parties prenantes</b></p>	<p>Dialoguer avec les parties prenantes</p> <hr/> <p>Nouer des partenariats afin de faire progresser et d'échanger autour de la Responsabilité Sociétale</p>
<p><b>Engagement pour les voyageurs</b></p>	<p>Exploiter et développer des services de transport de voyageurs en toute sécurité, fiabilité, attention aux personnes et avec ultime objectif : le zéro accident</p> <hr/> <p>Assurer un transport plus sûr à nos voyageurs et salariés, et assurer la continuité de service, <i>en agissant dans les domaines suivants : la fraude, la délinquance, les violences sexuelles et les discriminations sexistes, la dégradation du patrimoine, le terrorisme et la radicalisation.</i></p> <hr/> <p>Rendre la mobilité partagée accessible à tous</p> <hr/> <p>Offrir la meilleure expérience aux clients voyageurs</p>
<p><b>Engagement pour les salariés</b></p>	<p>Préserver la sécurité et la santé des collaborateurs avec un cap : zéro accident</p> <hr/> <p>Donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences</p> <hr/> <p>Mener un dialogue social toujours plus constructif</p> <hr/> <p>Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière</p> <hr/> <p>Favoriser l'engagement et le bien-être des salariés</p>
<p><b>Engagement pour l'environnement</b></p>	<p>Politique environnement</p> <hr/> <p>Proposer une mobilité énergétiquement sobre &amp; la plus décarbonée possible</p> <hr/> <p>Augmenter le taux de valorisation des déchets</p> <hr/> <p>Maîtriser les consommations d'eau</p>
<p><b>Engagement pour les territoires</b></p>	<p>Agir en faveur du Développement Durable des territoires, en étant un acteur engagé de la vie locale. <i>en agissant pour les causes suivantes : Solidarité, éducation et culture</i></p>
<p><b>Achats durables</b></p>	<p>Maîtriser les risques sur toute la chaîne de valeur</p>
<p><b>Globalement, Keolis, acteur majeur de la mobilité partagée, contribue activement au Développement Durable</b></p>	

INDICATEURS DE PERFORMANCE	Résultats 2019	ISO 26000	Cibles ODD	GRI G4
cf. indicateurs « Diversité et inclusion », « Relation et dialogue social », « Accessibilité » et « Achats durables ».	-	6.3.3 au 6.3.10	8.7 / 4.5 / 11.2	-
% d'alertes entrant dans le champ de Keolis Ethic Line clôturées	50 %	6.6.3 / 6.6.4 /	12.7 / 16.5	15 / 56 à 58 /
% du Chiffre d'Affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique	54 %	6.6.5 / 6.6.7		HR3 / SO2
Nombre de délégués à la protection des données personnelles (Europe)	22			
Part du chiffre d'affaires couvert par un délégué à la protection des données (Europe)	80,5 %	6.4.3 / 6.7.7	16.10	PR8
Ce principe d'action traduisant une méthode et non un objectif, il n'a pas lieu d'être assorti d'indicateur de performance	-	5.3	11.3	24 / 25
Ce principe d'action traduisant une méthode et non un objectif, il n'a pas lieu d'être assorti d'indicateur de performance	-	5.3	17 / 17.14	16
Nombre de passagers décédés lors d'accidents	0	6.7.3 / 6.7.4	3 / 3.6	15
Nombre de tiers décédés lors d'accidents	28			
Nombre d'atteintes physiques envers les clients voyageurs	673	6.6.7 / 6.7.4 / 6.7.8	11.2 / 16.a	15
Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite de l'Institut Keolis	537	6.3.7 / 6.7.3 / 6.7.8	11.2	15
Taux de satisfaction voyageurs	90 %	6.7.6	11.2 / 11.3	PR5
Taux de Fréquence des accidents du travail	38,6 (fr) / 26,1 (int)			
Nombre de salariés décédés en situation d'accidents du travail (hors trajet domicile travail)	0	6.4.6	3.5 / 12.4 / 8.8 / 12.6	LA6 / LA7
Part de femmes dans l'effectif total	20,1 %	6.3.7 / 6.4.3 /	4.5 / 5.1 / 5.5 / 10.3	10 / 15 / LA1 /
Part de salariés couverts par une certification égalité	87 %	6.8.5		LA12
Part de travailleurs handicapés (France)	5,64 %			
Taux de couverture des salariés par des Instances Représentatives du Personnel	98 %			
Taux de conflictualité France (hors conflits liés à des motifs nationaux)	0,18	6.3.10 / 6.4.5	8.8	11 / SO1
Taux d'accord NAO signé avec les partenaires sociaux	91 %			
% de salariés ayant bénéficié d'une formation	68 %	6.4.7	4.3 / 8.2	EC1 / LA9 / LA10
Ancienneté moyenne	8,98			
Taux d'absentéisme pour maladie	6,11 %	6.4.4	3.4 / 8.5	LA6
Le taux de conflictualité France (hors conflits liés à des motifs nationaux)	0,18			
Part de salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001	43 %	6.5	8.4	15
Consommation totale d'énergie en kWh/km	4,79	6.5.4 / 6.5.5	7.2 / 7.3 / 7.a / 8.4 /	EN1 / EN3 /
Émissions de Gaz à Effet de Serre totales en gCO <sub>2</sub> e/km	1 445		9.4 / 13.3	EN5 / EN15 / EN16 / EN18
Part des déchets dangereux valorisés	71 %	6.5.3	8.4 / 12.4 / 12.5	EN23
Part des déchets non dangereux valorisés	57 %			
Volume d'eau consommée en litres/km	1,1	6.5.4	6.3 / 6.4 / 9.4 / 12.2	EN1 / EN8
Moyenne en % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM, France)	66 %			
Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire	114 278	6.7.9 / 6.8.8	1.2 / 1.4 / 3.6 / 4.4 / 4.5 / 4.6 / 4.7 / 12.6	SO2
Chiffre d'Affaires (€) réalisé auprès des Acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (France)	16 640 878	6.6.6 / 6.6.7 / 6.8.5 / 6.8.7	8 / 8.3 / 8.4 / 8.7 / 10.2 / 12.6 / 12.7 / 16.b	12 / 15 / EC8 / HR5 / HR6
		6.7.5	1.4 / 8.4 / 9.1 / 11 / 11.2 / 11.6 / 11.a / 12.6	



## 1.2.2 PRINCIPE 1 : DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

Keolis étant un groupe français et ayant développé son activité internationale principalement dans des pays de culture et réglementation occidentale, les risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales pour les salariés du Groupe Keolis semblaient jusque-là non significatifs, puisque sans antécédents. Les droits humains ne faisaient donc pas l'objet d'une démarche dédiée.

Étant donné l'évolution du contexte, la criticité du risque d'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales augmente :

- d'une part, Keolis a étendu son portefeuille de contrats dans des zones considérées à risque pour le respect des droits humains (Asie, Moyen-Orient, Afrique) ;
- d'autre part, le niveau des exigences réglementaires augmente : Modern Slavery Act au Royaume-Uni, loi sur le devoir de vigilance en France s'appliquant à l'ensemble du Groupe Keolis et s'étendent dorénavant au-delà des activités exercées en propre et s'appliquent également aux achats.

Enfin selon l'OIT, en 2016, 40,3 millions de personnes étaient victimes de l'esclavage moderne, dont 24,9 du travail forcé. Sur les 24,9 millions de personnes réduites au travail forcé, 16 millions sont exploitées dans le secteur privé.

Pour la déclinaison du respect et de la promotion des droits humains et libertés fondamentales dans ses actions et sa chaîne de valeur, Keolis a défini les thèmes suivants : « Accessibilité », « Diversité et inclusion », « Relation et dialogue social », « Élimination du travail forcé ou obligatoire », « Abolition effective du travail des enfants ».

L'Accessibilité vise spécialement les clients voyageurs de Keolis. La démarche accessibilité de Keolis fait l'objet d'une politique depuis

2018. Ce thème est traité dans la partie 1.2.5.3 « Rendre la mobilité partagée accessible à tous » de la présente publication.

La Diversité vise plus particulièrement les salariés de Keolis. Cette démarche Diversité de Keolis est intégrée dans le programme d'amélioration continue KeoLife et fait l'objet d'une politique depuis 2016. Cette thématique est traitée dans la partie 1.2.6.2 « Donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences » de la présente publication.

Concernant les relations et le dialogue social, conformément aux obligations légales locales, des Instances Représentatives du Personnel sont mises en place dans la majeure partie des filiales de Keolis. Les éléments relatifs à cette thématique sont développés dans la partie 1.2.6.3 « Mener un dialogue social toujours plus constructif ».

Concernant « L'Élimination du travail forcé ou obligatoire » et « L'Abolition effective du travail des enfants », ces thèmes sont davantage à prendre en compte dans le cadre des achats réalisés par Keolis. Les éléments relatifs à la démarche achats durables, renforcée pour répondre à la loi sur le devoir de vigilance sont présentés dans la partie 1.2.9 « Maîtriser les risques sur toute la chaîne de valeur : achats durables ».

Les risques liés aux droits humains et libertés fondamentales ont été intégrés dans la cartographie des risques de Keolis. Elle est mise à jour a minima annuellement par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes.

Enfin, le dispositif d'alerte de Keolis « Keolis Ethic Line » mis en place pour répondre aux obligations de la loi dite Sapin 2, permet également de recueillir les éventuelles atteintes graves aux Droits humains et libertés fondamentales. Ce dispositif est décrit dans la partie 1.2.3. « Principe 2 : Loyauté des pratiques » du présent document.

## 1.2.3 PRINCIPE 2 : LOYAUTÉ DES PRATIQUES

Keolis a mis en place volontairement, dès 2013, le programme « Konformité », qui appelle chaque collaborateur à inscrire son action et à exercer ses responsabilités dans le respect de la réglementation et de l'éthique des affaires. Le programme Konformité couvre trois domaines, concernant l'ensemble des filiales : le respect strict d'une concurrence libre et loyale, la prévention de la corruption et du trafic d'influence, ainsi que la protection des données à caractère personnel.

Le programme s'applique à l'ensemble des entités en France et à l'international. Les entités internationales doivent le décliner en tenant compte de la réglementation locale.

### 1.2.3.1 Lutter contre la corruption

La France s'est dotée d'une nouvelle réglementation avec l'adoption de la loi du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 ». Il existait déjà des réglementations internationales exigeantes et des lois nationales très strictes, comme le Bribery Act au Royaume-Uni, ou le Foreign Corrupt Practices Act aux États-Unis.

Les entités du Groupe Keolis exercent par ailleurs leurs activités dans des environnements concurrentiels risqués.

Enfin, le Groupe est soumis à un certain nombre d'exigences, en tant que filiale de la SNCF, et du fait qu'il ait comme clients des autorités publiques.

### Politique

Keolis affirme depuis plusieurs années son engagement en matière de loyauté des pratiques et du 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.

### Actions

#### DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Les documents de référence ont été enrichis en 2019 avec la diffusion du code de conduite du Groupe Keolis pour une concurrence libre et loyale. Ce code rappelle l'importance du respect des règles du droit de la concurrence et a pour objectif de rappeler aux collaborateurs les comportements à proscrire ou à privilégier lorsqu'ils sont confrontés à certaines situations potentiellement à risque dans le cadre de leur activité professionnelle.

Le code s'impose à l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe ce qui signifie que chaque collaborateur a l'obligation de le respecter, de l'appliquer dans ses relations avec l'ensemble des parties tierces. Diffusé le 14 octobre 2019 à tous les collaborateurs de Keolis, il doit être diffusé dans les filiales sous la responsabilité des dirigeants des Unités d'Affaires, à savoir France, International et Nouvelles Mobilités, aux cadres et managers ainsi qu'aux salariés, qui par leurs fonctions doivent être sensibilisés aux règles ainsi rappelées par le Groupe. Dans les filiales internationales, la diffusion du code de conduite relève de la responsabilité de la ligne managériale.

Chaque collaborateur peut retrouver l'ensemble des documents de référence du programme sur l'espace dédié de la plateforme collaborative de Keolis :

- le guide Éthique de Conduite des Affaires ;
- la brochure « L'Essentiel de Konformité » ;
- le code de conduite pour la prévention de la corruption ;
- le code de conduite pour une concurrence libre et loyale.

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION ET DE TRAFIC D'INFLUENCE**

La cartographie des risques de corruption a été initialement définie conjointement avec le management des directions du Groupe les plus exposées aux risques de corruption :

- la Direction des Achats Groupe ;
- la Direction Générale France ;
- la Direction Générale Internationale.

L'analyse des processus pilotés par ces directions a fait ressortir 21 risques de corruption au niveau Groupe en 2016. La cartographie des risques de corruption a été présentée au Comité Éthique du Groupe Keolis, présidé par le Président du Directoire. Elle a été communiquée à toutes les entités Keolis à l'international. Elle a fait l'objet d'une mise à jour fin 2017 prenant en compte la cotation des risques par les différents pays ayant participé à la démarche (France, Belgique, Suède, Norvège, Allemagne, Royaume-Uni, Inde, Australie). La cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence est actuellement en cours de mise à jour avec un niveau de granularité plus fin, prenant en compte les spécificités des différentes activités et des implantations géographiques. L'objectif est de finaliser une nouvelle cartographie du Groupe le 31 mars 2020. Cette cartographie sera assise sur 25 cartographies locales ou régionales permettant de couvrir 100 % du périmètre d'activité.

**PROCÉDURES**

En outre, Keolis a défini trois procédures, qu'il appartient aux managers de faire appliquer, sous réserve le cas échéant, pour les entités situées à l'international, d'une adaptation à la réglementation locale, si elle est plus stricte :

- cadeaux et invitations ;
- actions de mécénat, dons et sponsoring ;
- relations avec les partenaires commerciaux.

**MOBILISATION**

Les actions de sensibilisation et de formation se sont poursuivies en 2019.

Le module de formation en ligne sur la prévention de la corruption et le trafic d'influence est désormais inséré automatiquement dans le parcours de formation de tout nouvel entrant sous statut Keolis SA.

**DISPOSITIF D'ALERTE**

Conformément aux nouvelles obligations issues de la loi Sapin 2, le Groupe Keolis a mis en place en février 2018 son nouveau dispositif d'alerte professionnelle « Keolis Ethic Line » (KEL) et a lancé son déploiement sur les entités du périmètre France.

Ce dispositif permet aux salariés et collaborateurs occasionnels d'effectuer, de manière simple et totalement sécurisée, des signalements de faits dont ils auront eu personnellement connaissance

entrant dans le champ d'application des dispositions légales. Le dispositif est à ce jour ouvert à l'ensemble des entités de la France, après information et consultation des Instances Représentatives du Personnel. Au 31 décembre 2019, 122 filiales françaises ont adhéré au dispositif d'alerte professionnelle Keolis Ethic Line.

Le Président du Directoire a adressé à tous les salariés du Groupe Keolis une lettre présentant le guide de conduite pour la prévention de la corruption ainsi que le nouveau système d'alerte professionnelle KEL.

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.

2019	2018	Indicateur
50 %	75 %	% d'alertes entrant dans le champ de Keolis Ethic Line clôturées
54 %	54 %	% du Chiffre d'Affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique



En 2019, deux alertes entrant dans le champ de KEL ont été clôturées et deux sont en cours de traitement. Les alertes reçues et recevables ont concerné des faits liés à de la fraude interne et du harcèlement.

L'ouverture de l'alerte KEL aux entités de l'International est actuellement à l'étude et a été testée en 2019 par 3 entités internationales : Plateforme Amérique du Nord, Pays-Bas et Belgique, pour une mise en service au premier trimestre 2020.

Trois filiales de l'International ont déjà déployé leur propre procédure interne : Keolis Hyderabad (Inde), Keolis UK (Royaume-Uni) et KDR Victoria (Australie).

En 2019 le Groupe a imposé aux filiales de l'International d'avoir finalisé la mise en place d'un système de « whistleblowing » (lancement d'alerte) avant le 31 décembre 2020.

Enfin, en tant que Représentant d'intérêt, Keolis est déclaré au Registre des Représentants d'Intérêt de la Haute Autorité de la Transparence de la Vie Publique, conformément aux dispositions de la loi Sapin 2.

**1.2.3.2 Protéger et traiter avec précaution l'ensemble des données à caractère personnel**

Le contexte réglementaire encadrant la protection des données personnelles s'est durci notamment en Europe avec l'entrée en application du Règlement Européen sur la Protection des Données Personnelles (RGPD) qui comprend des sanctions lourdes en cas de non-respect des obligations.

Dans le cadre de ses activités le Groupe est amené à traiter de nombreuses données personnelles : des salariés, clients voyageurs, partenaires, fournisseurs...

Keolis s'engage à protéger et traiter avec précaution l'ensemble des données à caractère personnel qu'il est en droit de connaître du fait de ses activités. Cet engagement fait l'objet d'un volet spécifique du programme de conformité.

**Politique**

Chaque entité du Groupe doit respecter la réglementation qui lui est applicable localement en matière de traitement et de protection des données personnelles.

Keolis s'est mobilisé en amont de l'entrée en application du nouveau Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), en mettant

en place le projet dénommé « Keolis pour la Protection des Données Personnelles » (KPDP). Diverses actions ont ainsi été entreprises avant l'entrée en vigueur du règlement le 25 mai 2018, ainsi qu'à la suite de son entrée en application.

Ayant conscience que tous les pays ne sont pas couverts par une réglementation équivalente au RGPD, Keolis a diffusé en novembre 2019 la Politique Groupe pour la Protection des données Personnelles. Cette Politique rappelle l'engagement du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel et énonce les règles et principes généraux qui doivent être respectés par l'ensemble des entités du Groupe, ainsi que les principes spécifiques à respecter pour les entités soumises au RGPD.

#### Actions

Un délégué à la protection des données personnelles (« data protection officer », soit DPO) a été désigné pour Keolis SA en juillet 2018. Des préconisations ont été faites aux filiales du périmètre France en fonction de leurs tailles et périmètres, visant à ce que des délégués à la Protection des données personnelles soient désignés.

Un DPO a ainsi été désigné dans chaque filiale Grands Réseaux et Grands Urbains, ainsi qu'au sein de chaque entité effectuant des traitements spécifiques en fonction de ses activités (édition de solutions de mobilité, stationnement).

Sur le périmètre France, des formations sont proposées pour les DPO et référents/correspondants données personnelles désignés. Sur 2018 et 2019, 53 personnes ont été formées, dont 16 DPO.

Les autres actions ont ensuite été priorisées en accordant une importance particulière à l'inventaire des traitements de données personnelles, la mise en place des registres de traitement de données et la mise à jour des mentions d'information sur les sites internet (Politique de confidentialité et politiques de cookies), la mise en conformité des traitements, avec notamment la réalisation d'études d'impact et la détermination d'un référentiel des durées de conservation des données à caractère personnel.

Des travaux ont été menés avec les communautés métiers les plus impactées par le RGPD, notamment Ressources Humaines, Sécurité, Systèmes d'Information et Marketing. L'approche « privacy and security by design » a ainsi été renforcée, permettant de prendre en compte la conformité en matière de RGPD et de sécurité informatique dès le début des projets.

En plus de la procédure sur le traitement des réponses aux demandes d'accès des personnes sur leurs données datant de 2018, plusieurs nouvelles procédures internes ont été établies en 2019 :

- la gestion des failles de sécurité entraînant la violation de données personnelles ;
- un guide sur les traitements de données dans le cadre du transport de personnes à mobilité réduite.

Un guide sur les relations de travail avec le DPO de Keolis SA a été rédigé et sera diffusé début 2020.

En addition de ces procédures :

- une fiche « Éthique en pratique » relative aux données personnelles a été publiée en mars 2019 ;
- une grille d'audit RGPD a été élaborée en collaboration avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes ;
- les données personnelles ont été intégrées à la démarche des 10 essentiels pilotée par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes (voir partie 1.2.10 Bilan et perspectives).

Les outils mis en place au niveau de Keolis sont partagés avec les filiales. Elles ont la responsabilité de les mettre en place sur leur périmètre.

Le partage des bonnes pratiques est encouragé, notamment au travers de la communauté KPDP de la plateforme collaborative de Keolis. Un groupe de travail sur le périmètre France a aussi été mis en place et ouvert à l'ensemble des DPO des Grands Réseaux et Grands Urbains afin d'échanger sur les bonnes pratiques.

2019	2018	Indicateur
16 (France) 6 (Europe hors France)	-	Nombre de délégués à la protection des données désignés
62 % (France) 99 % (Europe Hors France)	-	Part du chiffre d'affaires couvert par un Délégué à la Protection des Données
56 (France)	-	Nombre de correspondants Données Personnelles désignés

La politique Groupe pour la protection des données personnelles demande notamment la remontée de certains indicateurs qui pourront être traités à partir de 2020 :

- nombre de violations de données personnelles détectées et le nombre de notifications adressées à l'Autorité de Contrôle en la matière ;
- nombre de demandes de droits formulées par les personnes concernées et réponses dans les délais prévus par la réglementation locale ou supranationale applicable ;
- nombre de commentaires/contrôles réalisés par l'Autorité de contrôle.

En 2019, 16 demandes de droits d'accès ont été formulées auprès de Keolis SA qui a répondu dans le délai d'un mois prévu par le RGPD.

Les actions ont été poursuivies afin de renforcer l'engagement de la ligne managériale pour le déploiement et l'application effective des procédures Keolis. Le Comité Éthique et Conformité de Keolis continue de se réunir périodiquement pour examiner les sujets d'actualité.

Lors de la séance du 18 décembre 2019, le Comité éthique et conformité a entériné la politique Groupe sur la fonction Conformité, qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Cette politique définit les rôles des différents acteurs de la fonction Conformité tant au niveau du siège que des entités du Groupe.

**1.2.4 PRINCIPE 3 : DIALOGUE AVEC NOS AUTORITÉS ORGANISATRICES ET AUTRES PARTIES PRENANTES**

**1.2.4.1 Parties prenantes**

Le dialogue avec les parties prenantes est une méthode pour prévenir les menaces, expliquer les contraintes et identifier les opportunités. En effet, opérateur de différents modes, dans des zones urbaines et non urbaines, en France et à l'international, Keolis est un acteur des territoires. Pour comprendre et s'adapter aux spécificités et enjeux locaux, Keolis considère qu'il est indispensable d'échanger avec l'ensemble de l'écosystème local.

**1.2.4.1.1 Parties prenantes du Groupe Keolis**

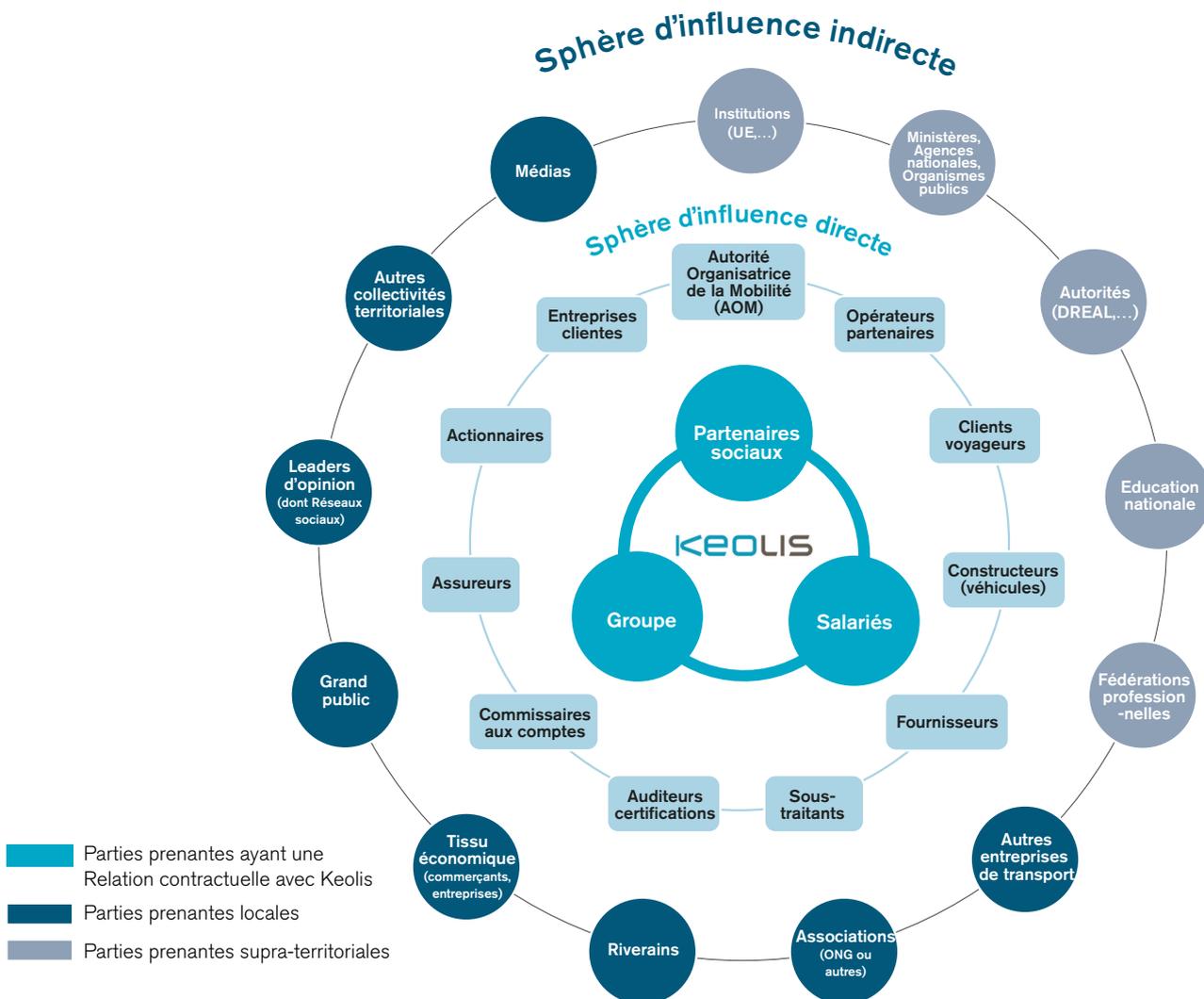
Keolis a réuni en novembre 2019 pour la 9<sup>e</sup> année consécutive ses parties prenantes externes, composées de représentants d'associations (représentant les Autorités Organisatrices, les voyageurs, les droits humains et l'environnement), fédérations professionnelles, entreprises, experts. Keolis a conçu ce dialogue avec la volonté d'apprendre et d'entendre ce que ces acteurs ont à dire sur nos activités, notre positionnement, notre projet d'entreprise et notre stratégie de Responsabilité Sociétale. Pour ce faire, une partie du Comité de Direction est mobilisée. En 2019, l'échange a porté sur les données dans la ville durable et l'expérience collaborateurs chez Keolis.

**1.2.4.1.2 Parties prenantes locales**

Les cartographies des parties prenantes locales sont établies au niveau des filiales. Celles-ci permettent non seulement d'identifier les parties prenantes mais surtout d'identifier leurs attentes. Ainsi certaines réclamations peuvent être anticipées ou certaines incompréhensions levées. Des projets peuvent même être coconstruits avec les parties prenantes, en fonction de leur nature.

Afin de les aider à établir cette cartographie, à engager et à organiser le dialogue avec leurs propres parties prenantes, Keolis a mis à la disposition des filiales des outils et méthodes. Cela comprend un modèle de cartographie où les parties prenantes sont réparties en trois catégories : les parties prenantes avec lesquelles une relation contractuelle est établie (Autorités Organisatrices de Mobilité, salariés, fournisseurs...), parties prenantes locales (associations, riverains...) et les parties prenantes supra-territoriales (institutions, ministère...).

Les filiales disposent également d'un modèle de règles du jeu à appliquer dans le cadre du dialogue avec leurs parties prenantes. En 2019, la Direction de la Marque, de la Communication et du Marketing a élaboré un catalogue de référence pour partager son expertise avec les parties prenantes locales.



### 1.2.4.2 Partenariats

Keolis a noué plusieurs partenariats afin de faire progresser et d'échanger autour de sa Responsabilité Sociétale :

#### AFT – l'Association Française des Transports

Un partenariat actif avec l'AFT permet de bénéficier de leurs actions sur l'ensemble du territoire Français sur deux grands axes :

- l'orientation des publics vers les métiers de Keolis lors d'informations collectives et d'entretiens personnalisés ;
- le cofinancement de la formation professionnelle.

#### Athlète Handisport

Arnaud Assoumani est un athlète handisport que le Keolis sponsorise depuis son premier titre mondial en 2007. Depuis plusieurs années, ce partenariat permet à Keolis de sensibiliser son personnel à travers des échanges dédiés, des interventions et des sensibilisations sur le handicap.

#### CODATU – Association de Coopération pour le Développement et l'Amélioration des Transports Urbains et périurbains

À travers ses activités, la CODATU vise à favoriser le dialogue entre les acteurs majeurs du transport urbain afin de mettre l'ensemble des compétences au service d'une amélioration des conditions de mobilité dans les villes du sud. Le partenariat qui lie Keolis à CODATU s'inscrit dans une volonté d'agir pour une mobilité soutenable dans les villes en développement. Ainsi, Keolis finance une bourse et accueille chaque année, dans une de ses filiales, un étudiant du master « Transport et mobilité durable dans les villes africaines ». Cela permet des échanges enrichissants sur des contextes d'exploitation très différents d'un pays à l'autre.

#### Elioz

Elioz est une plateforme française de service d'accessibilité téléphonique et physique pour les personnes sourdes et malentendantes, composée d'opérateurs expérimentés et qualifiés en langue des signes, transcription en temps réel de la parole et en langage parlé-complété. La SNCF a signé avec eux un accord cadre en 2017. Ce service est ainsi disponible pour l'ensemble des filiales françaises de Keolis. Keolis Caen Mobilités, Keolis Bordeaux Métropole, Ilevia à Lille et Keolis Mobilité Paris l'ont mis en place.

#### Flexinéo Cmabulle

Keolis et son partenaire Flexinéo proposent grâce à la démarche et à l'application Cmabulle de faciliter le quotidien des familles en leur permettant de partager les trajets des enfants au sein de communautés de confiance et ainsi faciliter l'organisation des déplacements scolaires et extra-scolaires. Cette initiative a été plusieurs fois primée :

- lauréat de « 100 projets pour le climat » COP 21 en 2016 ;
- lauréat de l'appel à projets « Nouvelles mobilités actives et numériques » de la Société du Grand Paris et Île-de-France Mobilité en 2017 ;
- Prix Smart City de Ville, Rail et Transports en 2018.

#### FNE – France Nature Environnement

Fédération française des associations de protection de la nature et de l'environnement, FNE est la porte-parole d'un mouvement de 3 500 associations, regroupées au sein de 80 organisations adhérentes, présentes sur tout le territoire français. Partenaires depuis 2013, France Nature Environnement et Keolis travaillent ensemble

sur la mobilité durable. Depuis 2015, FNE et Keolis échangent plus particulièrement sur les enjeux Énergie, Climat et Pollutions atmosphériques, en Europe. En 2019, le partenariat a été renouvelé et vise la sensibilisation des filiales aux enjeux environnementaux et en lien avec les politiques locales.

#### Fondation SNCF

Keolis a rejoint la Fondation SNCF en 2016 afin de contribuer à son ancrage territorial, autour de 3 grandes causes : solidarité, éducation, culture.

La Fondation SNCF soutient des projets de mixité, de cohésion et de pratique de la citoyenneté qui permettent à chacun de bien vivre ensemble.

Elle aide les personnes fragilisées dans leur parcours éducatif à acquérir les savoirs de base : lecture, écriture, calcul, numérique et sciences.

Elle fait découvrir, à ceux qui en sont éloignés, les expressions culturelles qui ouvrent sur le monde, en tant que spectateurs ou praticiens.

#### FUB – Fédération des Usagers de la Bicyclette

Keolis est partenaire de la FUB. Créée en 1980, la FUB est une association qui vise à promouvoir l'usage du vélo comme mode de déplacement au quotidien, par la mise en réseau des associations locales, la concertation avec les pouvoirs publics et des campagnes de communication grand public. Le Groupe Keolis poursuit depuis plusieurs années ce partenariat, afin d'être au plus près des besoins cyclistes et de travailler localement avec les acteurs vélo des territoires.

#### 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 avec plus de 13 000 participants dans 170 pays. 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 de ces dix principes et publie annuellement ses progrès en la matière. Depuis 2018, Keolis est partenaire Advanced du Global Compact France, qui est le relais local officiel en France.

#### Handeco

Association créée en 2008 à l'initiative des plus grandes associations et fédérations françaises engagées au service des personnes handicapées, Handeco assure la promotion du recours au secteur adapté et protégé. Elle met à disposition des entreprises une plateforme d'achats pour déposer les appels d'offres à destination de ce secteur ainsi qu'un annuaire des entreprises.

Le partenariat de Keolis avec Handeco, établi en 2015, contribue à la déclinaison des engagements d'Achats durables dans les différentes entités du Groupe. Grâce à UBizz, partenaire d'Handeco, Keolis a une vision globale des achats effectués par ses filiales auprès d'entreprises adaptées.

#### Handéo

Fondée en 2007, l'association Handéo a comme objectif de faciliter la vie quotidienne des personnes en situation de handicap et leurs familles pour une meilleure inclusion dans la cité. Depuis 2016 Keolis est partenaire de l'association dans le cadre du label Cap'Handéo Services de mobilité. Celui-ci est défini par un référentiel sur la qualité d'usage et des solutions de mobilité adaptée sur tout le parcours client.

Il décrit le socle du service minimum attendu pour une mobilité assurée en toute sécurité, afin de rendre l'offre plus lisible et plus accessible aux personnes en situation de handicap.

### Hub Smart Citizen

Afin d'améliorer le « vivre ensemble », favoriser un meilleur équilibre de vie et veiller à la santé des citoyens, Deloitte Développement Durable a lancé le HUB SMART CITIZEN en 2018. Keolis a participé à différents groupes de travail avec les autres partenaires du projet. En 2019 Keolis a lancé une expérimentation sur la mobilité inclusive dont les enseignements sont attendus pour 2020.

### Instant System

Expert français de la donnée, des solutions de MaaS (Mobility As A service) pour de la mobilité urbaine multimodale, Instant System développe en particulier une solution intelligente d'aide à la mobilité urbaine via un service de covoiturage dynamique intégrant la complémentarité avec les transports en commun. Keolis est partenaire d'Instant System depuis 2016.

### PIMMS – Points d'Information Médiation Multi-Services

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 aux services publics. 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. Keolis est membre fondateur de l'Union nationale des PIMMS depuis 1998.

### Pôle Emploi

En 2019, un rapprochement avec Pôle Emploi, établissement public chargé de l'emploi en France a été opéré afin de permettre à nos deux réseaux de mieux travailler ensemble. Des réunions ont été menées en Rhône Alpes Auvergne, Île-de-France et dans le Nord Pas de Calais.

### The Shift Project

The Shift Project, association reconnue d'intérêt général, a pour mission d'éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique en Europe. Éclairer : par la constitution des groupes de travail autour des enjeux les plus délicats et les plus décisifs de la transition, avec le souci d'apporter des réponses à la bonne échelle. Influencer : par la promotion des recommandations de ces groupes de travail auprès des décideurs politiques et économiques. En 2018, The Shift Project a sollicité Keolis pour participer à la production d'un outil d'aide à l'action donnant aux acteurs territoriaux les clés pour réussir à développer massivement la mobilité bas-carbone dans leurs territoires. La publication du guide sur la mobilité bas-carbone dans les zones de moyenne densité est attendue début 2020.

### VdF – Villes de France

Villes de France est une association pluraliste d'élus qui rassemble les villes et agglomérations infra-métropolitaines du territoire national, ensemble qui est le cadre de vie de près de la moitié de la population française (32 millions d'habitants).

L'Association représente et défend les villes et intercommunalités, dont les bassins de vie structurent le territoire et assurent un maillage solide entre les métropoles et les espaces ruraux. Le partenariat qui lie Keolis à Villes de France s'inscrit dans le contexte actuel d'évolution de la décentralisation. Il vise à renforcer le dialogue avec les villes de taille infra-métropolitaine dans le domaine de la gestion des déplacements et du stationnement.

### Wheeliz

Keolis et Wheeliz ont noué un partenariat en 2016 pour compléter les solutions de transport des personnes à mobilité réduite (TPMR). Wheeliz est le premier site français de location de voitures aménagées entre particuliers. Ces aménagements portent sur le poste de conduite ou les rampes d'accès pour les fauteuils roulants. Ce partenariat permet de nouveaux usages tels que : sortir du territoire pour un week-end, partir en vacances, proposer une offre simple et accessible aux touristes, et éventuellement absorber le surplus de demandes quand le service TPMR est saturé. Plusieurs filiales Keolis ont activé ce partenariat : Aix en Provence, Bayonne, Bordeaux, Caen, Le Mans, Pam 75, Pam 94, Rennes.

## 1.2.5 ENGAGEMENT POUR NOS VOYAGEURS

### 1.2.5.1 Exploiter et développer des services de transport de voyageurs en toute sécurité, fiabilité, attention aux personnes et avec ultime objectif : le zéro accident

L'amélioration de la sécurité des opérations, qui couvre les services de transports afin d'éviter tout accident est directement liée au sens des valeurs du Groupe : « We care », « We imagine » et « We commit ».

Le risque d'accident grave voire fatal avec des tiers reste prégnant notamment pour les modes où le partage de la voirie est important : bus, cars, tramway et où l'espace public peut-être également source de danger (stations de métro, de train, espace voyageurs...). La vigilance porte donc également sur les tiers vulnérables : piétons, cyclistes, tiers conduisant un autre véhicule, voyageurs dans les espaces publics sous notre gestion d'exploitant.

### Politique

L'ambition du Groupe est celle du « Zéro Accident », qui reste un cap et un but ultime. Tel est l'objectif fixé dans la politique sécurité du Groupe, révisée en 2019. Elle s'appuie sur 10 fondamentaux, allant du développement d'une culture de la sécurité à la vérification et aux audits, en passant par le management des situations d'urgence, qu'il incombe à chaque filiale de décliner en fonction de son contexte et de ses spécificités, avec le support du Groupe.

Le professionnalisme de tous les salariés participe à tendre vers cet objectif, en attachant une vigilance toute particulière à la sécurité des clients voyageurs et des tiers circulant dans l'environnement partagé avec les services de mobilité, quel que soit le mode utilisé.

En 2019, ce cap est atteint pour nos voyageurs dans le périmètre de nos activités. Ce résultat est en partie dû aux actions menées depuis ces dernières années, qui ont eu pour objet d'organiser et de structurer les processus de management de la sécurité.



## Actions

Le réseau de préventeurs de Keolis, responsables locaux en charge de la sécurité, est un support indispensable pour appuyer les activités opérationnelles d'exploitation et de maintenance, partout dans le monde.

Afin d'évaluer la bonne mise en œuvre de ces processus de prévention, le programme de contrôle interne du Groupe a été digitalisé. Il vise à faciliter la vérification des mesures de sécurité : contrôle des véhicules, des équipements, de l'application des procédures. Il donne instantanément aux managers une visibilité au niveau local, régional et national au travers de tableaux de bords automatiquement alimentés. Il sera déployé plus largement dans les filiales du Groupe en 2020.

De même, afin de faciliter les activités des chefs de groupe dans leur mission de vérification, d'autres processus participant au management de la sécurité ont profité de la digitalisation. Ainsi l'expérimentation d'audits de conduite avec ce type de support numérique a été menée à Lyon pour les services de bus. Le retour positif des équipes terrain conduit à le déployer en 2020 auprès des responsables d'équipes sur le réseau et sur différents modes (tramway, métro). Cette solution touchera environ 250 responsables d'équipe à Lyon.

Le suivi du comportement des conducteurs est indispensable pour vérifier le bon niveau des connaissances et des compétences, qui restent un enjeu majeur de notre activité. N'étant ni concepteur ni constructeur de systèmes de transport, Keolis a comme responsabilité de former les opérateurs pour assurer des services de mobilité en toute sécurité. Plusieurs actions sont testées et mises en œuvre. Par exemple :

- Keolis doit s'assurer de l'aptitude des collaborateurs à effectuer les tâches de sécurité. Les processus de recrutement intègrent donc une évaluation psychotechnique visant à mettre en situation le candidat et à évaluer son comportement dans différentes situations du même ordre que celles qu'il aura à gérer en tant que conducteur (de bus, de tram de métro ou de train), ou contrôleur de trafic au PCC (Poste de Commande Centralisé). Ces évaluations, éprouvées et validées, sont issues de la batterie de tests établie par la SNCF. Cette collaboration et ce transfert de bonnes pratiques sont organisés en France et à l'International : Melbourne et Gold Coast (Australie), Hyderabad (Inde), par exemple. Ces tests vont donner des éléments à un psychologue qui pourra, après un entretien, valider ou non les aptitudes, ou recommander un suivi particulier lors des formations qualifiantes. Entre 200 et 400 évaluations en France sont ainsi réalisées et plus de 200 à l'international ;
- en juin, Keolis Deutschland en collaboration avec Aerosoft et Carsten Hölscher ont présenté un nouveau jeu de simulation de conduite de train « ZUSI 3 », sous le slogan « De joueur à professionnel ». ZUSI 3 permet à quiconque d'entrer dans une cabine virtuelle et de s'essayer à des manœuvres de conduite de train de façon très réaliste. La version Pro du simulateur sert d'outil d'entraînement et de perfectionnement pour les conducteurs. Keolis Deutschland l'utilise ainsi depuis septembre 2018 pour former les apprentis-conducteurs mais également pour la formation continue des conducteurs expérimentés puisque les modules de formation proposent différents niveaux de difficulté.

Ce jeu pourrait aussi être un levier attractif pour aider au recrutement des futurs conducteurs. En effet ce jeu de simulation est particulièrement adapté aux personnes aspirant au métier de conducteur de train, les débutants pouvant facilement plonger dans cet univers grâce à différentes options d'assistance ;

- Keolis Narbonne a reçu en fin d'année 2018 6 nouveaux véhicules urbains Citaro équipés d'éthylotests antidémarrage (EAD). Ainsi, en prise de service, le conducteur est dans l'obligation de souffler dans le dispositif pour que le véhicule démarre.

Ainsi en allant au-devant de la législation (en 2019, la loi ne prévoit ce genre d'installation que pour les cars), Keolis Narbonne veut prouver

à ses clients voyageurs que la sécurité fait partie intégrante de la « mobilité ». Cette démarche sera désormais généralisée à chaque renouvellement de flotte au sein du parc de Keolis Narbonne.

Comme indiqué précédemment, les processus de recrutement, de formation et de vérification des compétences et des connaissances constituent un socle prépondérant de la prévention et contribuent à réduire le risque d'accident : par exemple, au moins 120 heures de formation et 40 heures d'accompagnement sont consacrées à chaque nouveau conducteur dans la filiale Keolis Transit America (USA).

En France, la refonte engagée de la formation continue obligatoire (FCO) permettra certainement de revoir les pratiques (aujourd'hui 35 heures tous les 5 ans) par une organisation et des thèmes plus adaptés à l'activité de conduite. L'intégration des simulateurs de conduite (3 nouveaux simulateurs immersifs vont équiper les Instituts Keolis Régionaux en 2020) va transformer les méthodes pédagogiques et rendre les formations plus dynamiques et interactives. Par ailleurs, les temps de conduite et de repos sont gérés afin d'assurer la sécurité des voyageurs.

Toutefois, l'environnement ouvert dans lequel nos activités s'exercent est a fortiori soumis aux fortes contraintes de déplacements et plus particulièrement dans les zones urbaines. C'est pour cela qu'en 2019, plusieurs démarches ont été poursuivies à la suite des veilles technologiques réalisés en 2018 ou de tests réalisés précédemment (Keolis Transpole à Lille, dispositif Bird View 360° en 2017). Les démarches engagées ont visé soit à apporter un support et une assistance au conducteur pour lui permettre de mieux être informé de situation dangereuse, soit à prévenir les tiers vulnérables qu'ils pourraient se trouver en situation dangereuse s'ils ne réagissent pas. Deux exemples permettent d'illustrer cette approche :

- la première démarche est celle de Bordeaux, qui vise à rendre plus visible le tramway ou la voie de tramway. Pour cela un dispositif de « gong lumineux » a été mis au point. Simultanément au bruit du gong, un flash lumineux à l'avant du tramway permet d'alerter les tiers vulnérables de son arrivée afin de les faire réagir. Les évaluations menées de manières indépendantes ont montré une perception très positive.

D'autres innovations ont été mises en œuvre et évaluées : une signalétique à même la voie de tram sous la forme des « rhinocéros » emblèmes de la sécurité ; une signalisation là encore lumineuse sous forme de « panneaux » mais cette fois-ci permanents projetés par le tram lui-même et désignant la zone dangereuse dans laquelle il ne faut pas se trouver.

Ces innovations ont été partagées avec le réseau de Melbourne (Australie), confronté à des situations similaires avec un aménagement des voies particulier, puisque 80 % du réseau est partagé avec la circulation routière, provoquant presque 1 000 collisions par an.

Par ailleurs des campagnes de sécurité autour du tramway, reprenant le rhino se poursuivent, comme à Bordeaux ou Besançon par exemple ;

- pour les modes routiers, les aides à la conduite (ADAS) ont été évaluées afin de mesurer leur efficacité : venues du monde de l'automobile, elles permettent de détecter les tiers à proximité, de mesurer leur parcours et le risque de collision. Cela permet d'avertir le conducteur qui peut alors tenter une manœuvre d'évitement. L'évaluation menée avec l'IFSTTAR (L'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux) a montré que des mises au point pour les véhicules lourds sont encore indispensables pour être totalement efficaces. Pour les autocars, des solutions plus simples basées sur des radars de proximité semblent mieux répondre à la nécessité d'assister les conducteurs dans leurs manœuvres. L'année 2020 permettra de continuer à évaluer ces équipements qui doivent impérativement apporter une vraie valeur ajoutée aux conducteurs dans leur métier.

2019	2018	2017	2016	Indicateur
0	1	0	10	Nombre de passagers décédés lors d'accidents
28	32	29	28	Nombre de tiers décédés lors d'accidents

Les indicateurs de sécurité montrent encore en 2019 que nos accidents mortels les plus fréquents surviennent avec les tiers et incluant les tiers vulnérables qui sont de facto non protégés.

En 2020, plusieurs actions seront lancées. Par exemple, un dispositif permettant de réduire le risque d'accident majeur et grave (pour nos voyageurs ou les tiers), via la sécurisation de l'application du frein de parc pour les bus et cars les moins récents dénués d'alarme en cas d'oubli par le conducteur, a été testé en 2019. Ainsi, si le conducteur quitte son siège sans mettre le frein de parc, il en est immédiatement alerté. Une première flotte de 20 bus sera équipée en 2020, elle sera élargie aux véhicules non équipés bus et car en France.

Un principe similaire est testé, ayant pour objet d'éviter à un jeune voyageur de rester dans un car stationné, notamment s'il s'est endormi et si le conducteur n'a pas effectué les vérifications nécessaires. Pour cela, un bouton a été installé au fond du car, sur lequel le conducteur doit appuyer dès lors que le contact du véhicule est coupé, l'obligeant à faire la vérification de son véhicule, sans quoi il recevra dans un premier temps un message sur son portable. Sans action de sa part le centre de gestion des opérations recevra une alerte. Ce dispositif a été testé sur un véhicule en 2019. Il sera déployé sur les cars scolaires en France plus largement en 2020.

### 1.2.5.2 Exploiter et développer des services de manière sûre pour les personnes, assurer la protection des biens et garantir la continuité du service

La prévention de la délinquance et la sécurisation des espaces sont des composantes essentielles de la qualité de service attendue par les utilisateurs des transports publics opérés par le Groupe Keolis. C'est une exigence forte des autorités concédantes et une attente légitime de la part des voyageurs, comme des salariés dans un contexte sensible où la demande de sécurité et de protection est au cœur des préoccupations sociétales.

Toutes les entités commerciales du Groupe Keolis se sont engagées à exploiter et à développer les services de transport de voyageurs et la mobilité de manière sûre pour les personnes, à assurer la protection des biens en dépôt comme en propriété et garantir la continuité du service public des transports. Keolis s'engage à lutter contre :

- la fraude ;
- la délinquance ;
- les violences sexuelles et les discriminations sexistes ;
- la dégradation du patrimoine ;
- le terrorisme et la radicalisation.

Cela contribue à rendre plus attractifs les réseaux que nous exploitons, toujours dans la perspective de fidéliser nos clients et d'en attirer de nouveaux.

Les risques Sûreté, en particulier ceux liés au terrorisme, sont intégrés à la cartographie des risques du Groupe Keolis. Par ailleurs, il est apparu opportun de l'intégrer dans la stratégie de Responsabilité Sociétale du Groupe.

Une politique Sûreté Groupe a été construite à l'attention de tous les managers autour d'objectifs définissant les engagements de Keolis dans ce domaine. Elle est la pierre angulaire d'un dispositif global qui achève sa structuration. Elle a été signée par le Président du

Directoire et le Directeur Exécutif Sécurité- Sûreté, Environnement et Responsabilité Sociétale en janvier 2020.

L'année 2019 a été consacrée à la structuration des fondamentaux de la fonction Sûreté du Groupe.

## Politique

### LA MISE À DISPOSITION D'OUTILS FONDAMENTAUX

Un manuel sûreté est désormais à disposition de l'ensemble des réseaux du Groupe. Il contient :

- les lignes d'actions communes ;
- des fiches mémo synthétiques ;
- des dossiers thématiques plus complets avec des outils et supports adaptés.

Les réseaux français entrant dans la classification d'OIV (Opérateur d'Importance Vitale) dans le cadre de la loi de programmation militaire, ont fait l'objet d'un traitement spécifique pour croiser la sûreté physique et logique (cyber protection).

Ces Grands Réseaux français (Lille, Lyon, Rennes, Bordeaux) ont également reçu la notification du gouvernement de leur classification en qualité d'OSE (Opérateurs de Service Essentiel) au sein de la loi de transposition de la directive européenne OSE portant sur la cybersécurité. À ce stade aucun réseau européen n'a reçu de notification.

### GESTION ET CELLULE DE CRISE

Ce domaine a connu une importante révision tant dans son organisation que dans les outils développés, en tenant compte des retours d'expérience des derniers grands évènements terroristes notamment. Cette réforme a porté sur :

- l'affectation de l'astreinte du Groupe à la Direction Sûreté et Lutte Anti-Fraude (SLAF) et la révision des modes opératoires de celle-ci (systématisation et standardisation des retours d'expérience, formation, révision des listes de diffusion et des plannings, renouvellement de matériel, etc.) ;
- le développement de nouveaux outils (Teams, vidéo conférence dédiée, one drive) ;
- la finalisation d'un programme d'exercice pour les membres des CODIR des Grands Réseaux et Grands Urbains en France, dont l'extension aux réseaux internationaux est envisagée dès 2020 ;
- la rédaction d'un guide sur la réaction à adopter en cas de risques et menaces.

### RENFORCEMENT DE LA FILIÈRE MÉTIER

Ces nouveaux outils, piliers de l'action des services, ont été accompagnés par une politique en faveur de la filière métier, qui représente en moyenne 5 % du personnel de l'entreprise (agents sécurité, fraude, médiation), comprenant :

- désignation d'un Responsable RH « filière » au sein de la Direction des Ressources humaines Groupe ;
- centralisation de recrutement des responsables des services déconcentrés ;
- professionnalisation des encadrants avec tutorat et coaching ;



- harmonisation des recrutements sur les réseaux avec implication de la Direction Sûreté Lutte Anti-Fraude ;
- consolidation de la pépinière de jeunes cadres (voir partie 1.2.6.4 Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière) ;
- formation « circulaire » au sein des réseaux (par des encadrants experts d'autres réseaux).

Le rôle de pilotage de la filière s'est renforcé au sein du comité sûreté, notamment via une réunion trimestrielle des responsables Sûreté Lutte Anti-Fraude des Grands Réseaux et Grands Urbains.

### UN RÉFÉRENTIEL CLAIR

Dans le cadre du programme d'audit interne « Les 10 essentiels » (voir partie 1.2.10 Bilan et perspectives) du Groupe, chaque Direction a été amenée en 2019 à définir des points de contrôle clés. Six points de contrôle relevant de « l'essentiel sûreté » ont ainsi été identifiés. L'ensemble des dirigeants de filiales disposera d'un référentiel clair des points indispensables à déployer et maîtriser. Les filiales feront l'objet d'une campagne d'audits par ordre de priorité, soit :

- à la suite d'un incident/événement ;
- pour accompagner la prise de fonction d'un Directeur ;
- de manière récurrente dans le cadre d'un programme triennal.

### LE RENFORCEMENT DES PARTENARIATS OPÉRATIONNELS

La participation aux côtés de personnels de l'entreprise de partenaires institutionnels (Police Nationale, Police Municipale, Gendarmerie, Direction Régionale des Finances Publiques, Tribunal de Grande Instance, Service Pénitentiaire d'Insertion ou de Probation) ou non institutionnels (associations investies dans la médiation des conflits, ou dans la lutte contre les addictions dont la toxicomanie, ou dans l'accompagnement dans l'insertion des personnes en situation de précarité) réduit l'occurrence de la commission de faits pouvant porter préjudice aux usagers, aux personnels ou à l'intégrité de la continuité des transports.

Le Groupe a engagé une démarche globale pour uniformiser les modes d'actions partenariales, en développant des conventions sur des échelles territoriales plus vastes, du régional (l'Île-de-France par exemple) au national (en cours avec la Direction générale de la gendarmerie nationale ou l'Agence nationale de traitement automatisé des infractions).

Les conventions établies localement et principalement en France se développent à l'international pour fixer les modalités de coordination. Ce dynamisme et cette volonté de participation collective trouvent désormais un ancrage national pour harmoniser les pratiques.

### L'APPROFONDISSEMENT DE L'OUVERTURE À L'INTERNATIONAL

En 2019 de nombreuses actions ont été menées pour accroître l'interactivité avec les réseaux internationaux :

- recrutement d'un pépin international (voir partie 1.2.6.4 Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière) dans la filière fraude sûreté ;
- création d'un réseau de référents ;
- traduction de tous les outils et supports de la filière ;
- enquêtes spécifiques aux réseaux internationaux ;
- diffusion de Fiches mémo de réseaux Français vers des réseaux internationaux et échanges sur des réseaux entre cadres (Manchester au Royaume-Uni/Lille, Almere aux Pays-Bas/Lyon) ;

- audits de réseaux internationaux pour établir un état des lieux et comparer les pratiques (Boston aux États-Unis, Hyderabad en Inde, Manchester, Almere).

En 2020, une réunion annuelle des responsables Sûreté Lutte Anti-Fraude sera organisée pour partager sur les pratiques et recueillir les besoins et attentes. La communauté Sûreté Lutte Anti-Fraude sera fusionnée entre les deux sphères France et International.

## Actions

### LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET SA PRÉVENTION

Les contrôleurs habilités et assermentés assurent une présence soutenue sur le terrain pour orienter les usagers, dissuader la fraude et réprimer l'usage des transports sans titre ou avec un titre non adapté. Ils verbalisent en outre les incivilités commises dans le cadre du règlement des transports (fumer en station, pied sur les banquettes, stationnements gênant l'exploitation, déclenchement intempestif de dispositifs d'alerte, etc.). Leur présence prévient la fraude et dissuade en outre la commission d'actes de délinquance dite de droit commun. Ils ont des prérogatives d'intervention lors d'évènements d'ambiance pour réduire l'impact de ces faits et accompagner les victimes.

Les enjeux autant que les leviers de progression sont cartographiés.

Un réseau de correspondants au sein des lignes hiérarchiques permet la diffusion des informations, outils ou instructions, des fiches de bonnes pratiques ou d'alerte sous un format particulier.

Cette politique de Sûreté demeure adossée au principe suivant : « la prévention à chaque fois que c'est possible, la répression à chaque fois que c'est nécessaire ».

En 2019 un plan d'actions a été mis en œuvre pour identifier avec précision les enjeux par lignes hiérarchiques (Directions Régionales, plateformes de la Direction Générale Internationale) et définir un contrat d'objectifs adaptés.

Par ailleurs, Keolis mène une politique d'innovation soutenue, et concrétise sa stratégie en matière de sûreté sur ses réseaux à travers des dispositifs d'humanisation mais aussi techniques pour lutter contre la malveillance soit en mode dissuasif, soit en mode préventif.

La Direction SLAF a intégré le comité innovation du Groupe et s'investit au sein de groupes de travail pour dessiner les solutions d'innovation promptes à réduire les risques, faciliter la détection des actes de malveillance ou pour optimiser la présence de ces équipes de contrôle ou de sécurisation humaines sur la base de cartographies prédictives.

Des projets pilotes (« POC ») sont ainsi en cours de développement (dans les réseaux Courriers d'Île-de-France, Lille, Besançon, Dijon) avec l'assistance de start-up.

Les champs explorés sont : la réduction de la fraude en station sous portique de contrôle d'accès, la détection périmétrique et périphérique (avec tracking), la lecture vidéo des bus en temps réel, ainsi que le comptage de la fraude dans les bus et utilisation des sciences comportementales.

En 2019, au sein des filiales Grands Réseaux et Grands Urbains, plus de 22 millions de contrôles ont permis la constatation d'une infraction et ont donné suite à une indemnité forfaitaire.

### LA LUTTE CONTRE LA DÉLINQUANCE (INCIVILITÉS, VIOLENCES) ET SA PRÉVENTION

Pour faire face aux nombreuses agressions des agents de l'entreprise au contact des voyageurs et endiguer la perte opérationnelle induite par l'absence des agents agressés, un guide a été diffusé auprès de l'ensemble des réseaux du Groupe après une période de test au sein de 3 Grands Réseaux français (Lille, Lyon, Bordeaux). L'ambition est

d'atteindre une réduction de 10 % du nombre des agressions subies par le personnel et du nombre de jours d'arrêt de travail engendré en 2020.

En 2019, 673 atteintes aux usagers ont été constatées et 669 atteintes aux personnels ayant entraîné un arrêt ont été enregistrées au sein de filiales des Grands Réseaux et Grands Urbains, soit 12 filiales.

Plusieurs tentatives de rédaction d'un contrat d'objectifs de sûreté dans les transports n'ont pu aboutir malgré l'incitation de la loi Savary de 2016 pour les réseaux Français.

Dans une autre mesure, Keolis a maintenu son action en profondeur en contribuant à la prévention de la récurrence par les actions d'insertion au travers de chantier de travaux d'intérêt généraux (TIG) en association avec le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation. 14 107 heures de travaux d'intérêt généraux ont ainsi été réalisées au sein de 10 réseaux français en 2019.

**LA LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT SEXISTE ET LES VIOLENCES SEXUELLES**

Outre l'importance que relève le sujet pour les équipes de Keolis, les filiales françaises du Groupe sont tenues d'informer leurs Autorités Organisatrices des actions menées. En effet dans le cadre de la loi dite Savary elles doivent établir un bilan des atteintes à caractère sexiste relevées dans les transports publics et y inclure un plan des actions menées pour lutter contre ces phénomènes.

À l'international, on distingue une acuité culturelle dans certains pays, comme l'Inde, au Moyen Orient ou au Royaume-Uni. Une enquête auprès des réseaux internationaux a permis d'établir une cartographie des actions existantes. Elle a été diffusée au siège et aux réseaux français au titre du partage de bonnes pratiques.

En France, les actions spécifiques de lutte contre la violence faite aux femmes se sont confortées sur l'ensemble des réseaux. Elles ont bénéficié du soutien des services de l'État et ont été relayées par la France lors de sa présidence du G7.

De grandes campagnes thématiques ont été lancées et particulièrement au sein des Grands Réseaux. La campagne la plus intense a été celle du réseau lillois où pendant une semaine des déclinaires internes et externes de messages, d'affichages et d'actions en présentiel dans les stations du métro ont permis la propagation de la communication.

Plusieurs réseaux français ont contribué à la conception d'un fascicule relatif aux marches exploratoires sous le pilotage du ministère de la transition écologique et solidaire.

Enfin, l'action la plus significative de l'année 2019 a consisté dans l'expérimentation puis la généralisation pour certains réseaux français de l'arrêt des bus à la demande après 22 heures. Un dossier thématique et une fiche mémo bonne pratique ont été diffusés dans tous les réseaux du Groupe.

Un guide a été élaboré et est en cours de diffusion pour apporter aux managers une doctrine Groupe et partager les constats sur l'ampleur du phénomène et les particularités de la manière de se manifester. Il compile aussi les meilleures pratiques des réseaux.

Plusieurs indicateurs sont suivis, comme le nombre de faits d'incivilité et de délinquance constatés contre les femmes. Ainsi, 263 faits ont été constatés au sein de 10 réseaux français en 2019. Également, le nombre d'actions de communication menées et de formations dispensées, ainsi que le nombre de dispositifs d'assistance déployés sont collectés.

**LA PROTECTION DU PATRIMOINE PHYSIQUE ET LA CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC DES TRANSPORTS**

Les dégradations contre le patrimoine représentent à la fois un préjudice financier de remise en état, mais aussi un préjudice commercial relatif à l'immobilisation des véhicules, ou du fait d'une rupture temporaire du réseau.

Le montant de 5,3 M€ de dégradations a été identifié par 10 réseaux français (près de 5,8 M€ en 2018).

En France en particulier ce coût s'est accru du fait des vagues de violences urbaines subies dans certaines villes ou agglomérations (Bordeaux, Dijon, Montargis, Quimper) mais aussi du fait des actes commis lors du mouvement social des gilets jaunes.

La connaissance précise de ces coûts fait partie intégrante des objectifs 2020.

La stratégie de protection patrimoniale physique se couple à une stratégie de protection logique (cyber protection) incluant l'application des directives en matière de sauvegarde des données mais aussi de l'intégrité des systèmes d'information contre les intrusions, défaçage de sites, prédation de datas ou tout acte de malveillance de hackers.

**LA LUTTE CONTRE LE TERRORISME ET LA RADICALISATION**

Keolis s'est doté d'une organisation de crise comprenant une cellule de crise et d'une procédure de gestion de crise. Des formations présentielles sont organisées sur ce thème pour les cadres des filiales et les directeurs du Groupe participant à l'« astreinte Groupe ».

La politique interne a été renforcée pour devenir globale : elle s'incarne autant dans la stratégie de recrutement, de formation initiale que de formation continue. Elle donne aussi une large place à la vigilance et à la détection des comportements déviants grâce à une grille d'analyse sous la forme d'un baromètre de la radicalisation récemment fournis aux équipes RH et aux managers. Ce dernier est en cours de traduction pour une diffusion au sein de la Direction Générale Internationale.

Les conventions signées par des réseaux français (Lille, Bordeaux) pour réaliser des exercices avec les forces d'interventions du RAID en 2018 sont en cours de duplication avec les forces de la gendarmerie nationale.

2019	2018	Indicateur
673	862	Nombre d'atteintes physiques envers les clients voyageurs *

\* Ces données couvrent 12 grandes filiales françaises.

Plusieurs projets ont d'ores et déjà été initiés, sur les périmètres France et international pour finaliser la stratégie globale de structuration de la fonction sûreté :

- une meilleure connaissance des phénomènes et des coûts de sûreté, notamment via la réalisation en 2020 d'une cartographie précise des coûts et dépenses relevant de la sûreté ;
- la définition d'une politique « achat » dédiée à la sûreté et à la fraude.

### 1.2.5.3 Rendre la mobilité partagée accessible à tous

80 à 90 % des fragilités sont invisibles. En France, 30 millions de personnes sont en situation de fragilité permanente : handicap au sens large (problèmes de vision, d'audition, de mémoire, etc.), illettrisme, désorientation...

Ainsi, quand une Autorité Organisatrice choisit Keolis pour exploiter son réseau de transport collectif, elle lui délègue bien plus que la gestion de véhicules et d'infrastructures. Elle lui confie une mission de service public. Un rôle que Keolis ne conçoit qu'en étant au service de tous les voyageurs et en leur assurant un accès équitable à ses réseaux.

Cette ambition, inscrite dans ses engagements en matière de Responsabilité Sociétale, impose de réinventer le transport pour prendre en compte toutes les situations de fragilité, permanentes ou transitoires, auxquelles chacun peut être un jour confronté.

#### Politique

Pour répondre à ce défi, Keolis fait de l'accessibilité universelle une exigence de chaque instant et un réflexe pour chacun de ses collaborateurs. En témoigne la « Politique Accessibilité Groupe » signée en 2018. Ainsi, Keolis s'engage à :

- sensibiliser son personnel aux enjeux de l'accessibilité ; et
- notamment changer le regard porté sur le handicap ;
- accompagner les Autorités Organisatrices de la Mobilité via ses experts, répartis sur le territoire ;
- convaincre les collectivités que l'objectif de cette démarche est de permettre à tous de se déplacer chaque jour, facilement et simplement ;
- diffuser les bonnes pratiques au sein du Groupe mais aussi auprès de nos sous-traitants et fournisseurs.

Pour accompagner le déploiement de cette politique, Keolis poursuit ses actions en France et à l'international.

#### Actions

Cette année encore Keolis soutient le label « Cap'Handéo Services de mobilité » en participant notamment au comité de rédaction d'un nouveau référentiel dans le cadre de la transformation du label en une certification de services :

- une certification pour le transport à la demande et l'accompagnement individuel ;
- une certification pour le transport collectif.

Le label Cap'Handéo, lancé en 2016 en partenariat avec Handéo, concerne les 5 types de handicaps : auditif, visuel, moteur, mental et psychique. Il est délivré par un expert indépendant aux réseaux de transports en commun proposant des services adaptés aux personnes en situation de handicap. Keolis Montargis, Keolis PMR Rhône et Keolis Caen Mobilités, et le sous-traitant Synergihp de Chambéry sont labellisés. L'ambition est d'augmenter le nombre de filiales ainsi labellisées.

En outre, Keolis maintient ses efforts en termes d'accessibilité numérique, téléphonique et d'information voyageurs :

- accessibilité numérique : le déploiement de l'usine à site (modèle de site) 100 % accessible Keolis Web Passenger se poursuit.

En 2019, plusieurs filiales ont ainsi fait le choix de cette solution pour leur support web : Moulins, Vitré, Bourgogne, Oise...

- accessibilité téléphonique/communication : le partenariat avec Elio se poursuit. Ce centre de relais téléphonique propose différents modes de communication : langue des signes française (LSF), transcription en temps réel de la parole (TTRP) et langage parlé-complété (LPC). Quatre filiales sont équipées : Paris, Lille, Bordeaux et Caen ;
- information-voyageurs : l'information en cas de situations perturbées est une attente primordiale de nos clients, notamment des plus fragiles. À l'été 2019 sur le réseau de Bordeaux, deux périodes de travaux ont impacté les lignes C et A du tram. L'information autour de ces perturbations et les solutions proposées ont été relayées en langue des signes française (LSF) et sous-titrage sur le site internet durant toute la durée des travaux.

La concertation et la co-construction sont également des enjeux majeurs dans le déploiement d'une offre de transport inclusive et accessible au plus grand nombre. Plusieurs démarches en ce sens sont déployées :

- à Caen, la filiale anime des ateliers utilisateurs pour améliorer les fonctionnalités de l'application mobile. Ces ateliers réunissent des personnes en situations de handicap (notamment visuel), le développeur de l'application Kisio Digital et des experts du Groupe. Deux ateliers ont eu lieu en 2019, un troisième est d'ores et déjà prévu pour début 2020 ;
- à Amiens, Keolis a tissé des liens avec les associations locales de personnes en situation de handicap et le CCAS (Centre Communal d'Action Sociale) afin d'échanger sur l'accessibilité du réseau. La filiale a d'ailleurs accueilli dans ses locaux la dernière commission communale d'accessibilité d'Amiens Métropole en décembre 2019. D'autres actions et temps d'échanges sont prévus sur l'accessibilité digitale, la sensibilisation du personnel en contact...

Par ailleurs, plusieurs actions sont mises en place pour sensibiliser les salariés aux différentes fragilités :

- l'Institut de formation de Keolis (IK) propose six formations pédagogiques autour de l'accueil, l'accompagnement et le savoir-être commercial envers les clients-voyageurs en situation de handicap. 5 sur 6 sont dédiées au personnel de conduite et une au personnel en contact client :
  - formation initiale des conducteurs PMR interurbains,
  - accueillir et prendre en charge les PMR pour les services dédiés des filiales urbaines,
  - connaître et mettre en pratique les bons gestes et postures de l'activité PMR,
  - favoriser l'accessibilité PMR dans l'urbain,
  - prendre en charge les PMR dans l'interurbain,
  - appréhender le handicap. Elle permet d'appréhender au mieux les attentes et besoins des personnes en situation de fragilité et d'adapter sa posture de service. Depuis 2015 ce module a été délivré à 933 personnes dont 164 collaborateurs en 2019, au sein de toutes les antennes de l'Institut Keolis (Lille, Rennes, Lyon, Bordeaux, Île-de-France) ;

2019	2018	2017	Périmètre	Indicateur
537	445	674	France	Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite organisé par l'Institut Keolis

- en France l'athlète Handisport Arnaud Assoumani (sponsorisé par Keolis) assure des sensibilisations et échanges dédiés auprès du personnel des filiales. Ce fut le cas à Keolis Armor en novembre 2019 ;
- à Bordeaux, plusieurs sessions par an sont organisées pour tous les nouveaux conducteurs de bus : « *Bien accueillir les personnes à mobilité réduite au sein de notre réseau* ». Cette formation d'une journée allie théorie et mises en situations et permet d'échanger avec des clients du réseau en situation de handicap. 15 sessions ont eu lieu en 2019, soit 152 agents formés ;
- sur le réseau Yarra Trams à Melbourne (Australie), les agents en contact ont été formés à la communication non verbale et disposent d'outils pour communiquer avec les clients ayant des difficultés à s'exprimer oralement (aphasie, surdité, handicap mental, touristes ne maîtrisant pas l'anglais...). Depuis le 10 décembre 2019, journée internationale des droits de l'Humains, la filiale est officiellement accréditée du « Communication Access Symbol » par SCOPE (un organisme représentant les personnes en situation de handicap et leur famille). Ce pictogramme, porté par les collaborateurs, indique aux personnes qui ont des difficultés de communication qu'ils peuvent compter sur l'aide des agents qui ont été formés et qui disposent d'outils de communication spécifiques.

Tous les agents au contact des voyageurs disposent de ce support (sur tablette notamment) utilisant des images autour des transports, du tram, de la ville de Melbourne, un alphabet pour monter les lettres... L'outil mis en place est également téléchargeable sur le site internet.

Concernant les clients, des services d'accompagnement sur le réseau sont aussi développés :

- sur le réseau STAR Rennes un nouveau service d'accompagnement des voyageurs fragiles est né à l'automne 2019 : « STARmeguide ». Il permet d'effectuer un déplacement sur le réseau d'arrêt à arrêt en étant guidé par un accompagnateur STAR. Ce service est dédié aux personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap (difficultés liées à un trouble mental, cognitif, psychique, de repérage, d'orientations ou mémorisation, de communication) qui ont besoin d'être accompagnées pour pouvoir utiliser le bus ou le métro.

Enfin, les filiales déploient des campagnes de valorisation de leurs offres accessibles auprès des clients.

Au Pays de Galles par exemple, une vidéo promotionnelle a été tournée avec un athlète paralympique de premier plan : Nathan Stephens. Ce film « *Plan your journey* », diffusé à l'occasion du Disability Awareness Day en juillet 2019, permet de montrer au grand public comment organiser ses déplacements sur le réseau gallois, demander une assistance, voyager en toute sécurité dans les véhicules...

### 1.2.5.4 Garantir aux voyageurs une expérience de mobilité adaptée, agréable et humaine

Sous l'impact des mutations du marché du transport public – toujours plus de personnalisation et de flexibilité pour les citoyens, digitalisation, nouvelles mobilités – Keolis évolue dans son métier et s'impose comme opérateur-intégrateur de toutes les mobilités du quotidien. Keolis

souhaite ainsi offrir la meilleure expérience à ses clients voyageurs, incitant à réduire le recours à la voiture individuelle.

### Politique

Pour y parvenir, il met à disposition de ses équipes du monde entier « Thinking like a Passenger ». Coconstruit avec et pour les filiales, ce programme permet de concevoir et d'animer des réseaux de transport adaptés aux spécificités de chaque territoire et répondant aux besoins individuels de chaque citoyen. Ce programme à la fois concret et collaboratif s'appuie sur trois promesses et des preuves tangibles :

- Collective Design permet de mieux appréhender les attentes et le vécu des voyageurs et des Autorités Organisatrices de la Mobilité pour construire avec eux la mobilité de demain ;
- Smart Choices concerne la conception de réseaux multimodaux et de services alliant le digital et l'humain ;
- Richer Experience est la promesse d'aller encore plus loin pour donner aux citoyens envie de bouger.

### Actions

Keolis poursuit sa démarche « Thinking like a Passenger » afin d'aider les Autorités Organisatrice à augmenter la part des mobilités partagées.

#### 1.2.5.4.1 Collective Design

Dans la première promesse Collective Design, Keolis s'engage à collaborer avec toutes les parties prenantes des territoires pour imaginer ensemble le monde de la mobilité de demain. Dans un marché de plus en plus complexe, Keolis se positionne comme un partenaire de confiance des Autorités Organisatrices de la Mobilité, pas seulement comme un opérateur répondant au seul cahier des charges. Keolis souhaite accompagner les Autorités Organisatrices pour décrypter l'impact des tendances émergentes sur leur territoire, choisir des solutions technologiques et des startups, adapter les approches tarifaires, ou encore définir les stratégies modales et les investissements dans l'expérience client qui seront le plus adaptés à leur territoire.

En 2019, de nouvelles enquêtes et études ont été valorisées dans le cadre de Keoscopie, l'observatoire des mobilités de Keolis. À l'écoute des nouveaux usages et modes de vie ainsi qu'aux enjeux et évolutions des territoires, l'observatoire initie des études approfondies sur des thématiques variées en vue d'apporter un éclairage sur l'impact des évolutions socio-démographiques des territoires sur la mobilité. Cette démarche innovante permet de construire depuis plusieurs années des politiques de mobilité sur mesure, en phase avec les exigences des citoyens et les nouvelles mobilités.

Les enquêtes et études menées en 2019 ont ainsi permis d'approfondir certaines thématiques et d'en explorer de nouvelles :

### ACCESSIBILITÉ

Keoscopie ausculte les besoins en mobilité des Français dans leur pluralité. Dans ce cadre, plusieurs études ont été consacrées ces dernières années à une meilleure compréhension des Français confrontés à des fragilités invisibles : l'illettrisme, la désorientation, les fragilités physiques et sensorielles au sens large...



En 2019, une attention particulière a été portée au thème du vieillissement de la population et à la transition démographique, avec 2 études qualitatives :

- la première, consacrée aux fragilités liées à l'âge, a notamment permis de mettre en évidence les mécanismes qui conduisent à « minimiser » ou « invisibiliser » ce type particulier de fragilité, mais aussi de mieux identifier les difficultés spécifiques rencontrées par les plus âgés dans le cadre d'un déplacement en transports en commun (manque d'attention du personnel, barrière du digital, expériences « traumatisantes » comme une bousculade, une chute, l'absence de toilettes, etc.) ;
- la seconde, consacrée au temps fort de la chaîne de déplacement qu'est l'attente au point d'arrêt, a permis d'en explorer le vécu par les clients plus âgés (craintes liées à l'insécurité, la peur de tomber...) et plus largement de vérifier l'importance de l'implantation de l'arrêt et de certains aménagements (protection contre les intempéries pluie, vent et soleil compris, animation de l'environnement immédiat...).

### RYTHMES DE VIE

Pour permettre de planifier au mieux les services de mobilité, Keoscopie porte attention aux évolutions des modes de vie des Français. En complément des analyses de données billettiques, Keoscopie a conduit en 2019 une série d'études sur les modes de vie des Français portant sur 5 500 personnes de 15 à 85 ans, représentatives de la population urbaine. Ces études ont notamment permis d'explorer les potentialités, les modalités et la pratique encore assez timide du télétravail (compatible avec le métier de seulement 42 % des Français et pratiqué au moins occasionnellement par 26 % d'entre eux). Elles ont également été l'occasion d'approfondir la connaissance des rythmes de déplacements des Français grâce à des méthodes de recensement innovantes. Les résultats ont mis en évidence la grande variété des besoins de déplacements pour chaque individu ou certains motifs parfois sous-estimés : par exemple, chaque semaine, 28 % des citadins français se déplacent pour effectuer une démarche médicale.

### DIGITAL

La technologie transforme la manière de se déplacer, mais aussi les modes de vie et de consommation. Deux ans après la première enquête, Keoscopie a réinterrogé en 2019 les Français sur leurs usages, opinions et attentes vis-à-vis du digital. L'enquête confirme que si la technologie est largement perçue comme facilitatrice du quotidien (69 % des sondés estiment que le digital permet de simplifier leurs déplacements et de gagner de temps), elle est également jugée par un grand nombre comme une source d'inquiétude (73 % des sondés ont peur d'être un jour dépassés, 2 sur 3 redoutent le manque de contrôle de leurs données personnelles) et toujours comme un véritable obstacle à surmonter ou un frein à la mobilité (1 sur 3 sollicite parfois un accompagnement « humain » pour ses pratiques numériques et 7 % est totalement « déconnectée »).

En 2019, Keoscopie a également cherché à mieux cerner l'impact du e-commerce sur les mobilités et les territoires. Cette enquête vérifie la large diffusion de ce nouveau mode de consommation (70 % des Français citadins ont fait au moins 1 achat en ligne dans l'année) et les reconfigurations qu'il commence à induire.

### TERRITOIRES

Les déplacements non liés au travail ou aux études se développent. Pour ne pas continuer d'appréhender la mobilité au sein des territoires à travers l'observation des seuls déplacements contraints (professionnels ou scolaires), Keoscopie exploite depuis plusieurs années les données de traces mobiles anonymisées des opérateurs téléphoniques qui permettent une comptabilité exhaustive des déplacements.

En 2019, Keoscopie a mis en valeur les résultats d'une enquête menée sur un périmètre inédit de 9 grandes villes, 7 villes moyennes et 15 petites villes des régions Centre, Bretagne et Pays de la Loire.

Cette enquête a en outre permis de confirmer, quel que soit le profil du territoire, l'importance des déplacements non liés au travail ou aux études entre agglomérations, l'importance des effectifs de visiteurs extérieurs accueillis, ou encore le caractère prédominant des déplacements de proximité avec une part prépondérante « d'excursionnistes » visitant le territoire à la journée plutôt que de touristes y passant au moins une nuit.

Par ailleurs, Keoscopie a consacré en 2019 une étude aux villes de taille moyenne. La parole a ainsi été donnée à des citoyens de 5 villes (Cherbourg, Alès, Châlons-en-Champagne, Nevers, Tarbes) répondant à des critères spécifiques (personnes sans voiture, avec un unique véhicule pour deux, jeunes adultes ou plus de 75 ans...) afin de comprendre leurs représentations de la mobilité et leur ville. Ces Français, souvent peu entendus dans les études, ont ici par exemple témoigné du déficit d'image des transports publics dans leur territoire (offre faible et inadaptée aux besoins, prix élevé du billet au regard du service rendu, qualité de service décevante...).

### INTERNATIONAL

Depuis 2017, Keoscopie conduit des études au niveau international pour mieux comprendre les contextes locaux et appuyer le développement du Groupe. En 2019, une enquête en ligne en 3 volets a été réalisée auprès de 6 600 personnes réparties dans 37 métropoles et 15 pays. Elle a mis l'accent sur :

- les pratiques et attentes en matière de mobilité, notamment en termes de complémentarité des modes et la pratique de la marche ;
- les rythmes de vie très fragmentés propres aux habitants de ces métropoles ;
- les pratiques liées au digital.

#### **1.2.5.4.2 Smart Choices**

Dans la deuxième promesse, Smart Choices, Keolis conçoit des offres de mobilité multimodales et des services de qualité, grâce à une connaissance approfondie des territoires et des évolutions des attentes et comportements des citoyens. Ainsi, Keolis conçoit ou améliore les réseaux de transport pour les rendre à la fois plus efficaces et plus attractifs pour les citoyens. Keolis s'engage dans le MaaS (Mobility as a Service) en proposant des offres de transport toujours plus riches et variées et en plaçant l'intermodalité au cœur de la conception et de l'exploitation des réseaux.

- La première condition à la réussite du MaaS est de mettre à disposition des citoyens une offre de mobilité efficace valorisant la synergie entre les différents modes. Ces derniers ne doivent pas seulement vivre individuellement mais bien en cohérence et en complémentarité, pour détourner les citoyens du recours à la voiture individuelle.

Keolis étend son expertise de conception et d'exploitation de réseaux multimodaux et intermodaux à tous les types de territoires. Par exemple à l'international, à Newcastle en Australie, après la mise en service réussie de la ligne de tramway, Keolis gère un réseau résolument multimodal intégrant, outre le tram, le réseau de bus, des ferries, du transport à la demande ainsi qu'une navette autonome. Sur de plus petits territoires aussi, Keolis développe la multi et l'intermodalité en combinant des modes d'exploitation réguliers et des solutions plus souples adaptées aux petits flux. À Bourg en Bresse en France, par exemple, le réseau urbain, interurbain et scolaire de bus est complété par des services de vélos en libre-service, de transport à la demande, de covoiturage

et d'autopartage. Cmabulle y propose une offre de partage de trajets scolaires et extra-scolaires entre parents.

En 2019, de nombreux services de transports à la demande dynamiques, reposant sur des applications ont été lancés à travers le monde. En France, À Orléans, Tours, Lyon et Aix en Provence, ces nouveaux services complètent désormais les réseaux existants. À Sydney en Australie, le transport à la demande dynamique permet d'apporter une réponse efficace à la problématique des premiers et derniers kilomètres. À Lille, il vient optimiser les services de soirée.

- Deuxième condition indispensable pour proposer une offre Maas : disposer d'une application complète, simple et intuitive. Pour que les citoyens renoncent à l'autosolisme, ils doivent pouvoir accéder facilement à toute l'offre de transport proposée sur un territoire, connaître les différentes possibilités de trajets combinant efficacement plusieurs modes, acheter simplement des titres et les payer facilement. À Lille par exemple depuis 2019 une application permet aux passagers de planifier un déplacement en prenant en compte tous les modes à disposition en temps réel sur le territoire. L'abonnement permet de voyager en toute liberté et en illimité sur le réseau (bus, métro, tram) et sur celui de la SNCF, à bord des TER qui circulent entre les 39 gares du territoire de la Métropole Lilloise. L'application permet d'effectuer des réservations, d'acheter des billets et également de recevoir des notifications personnalisées en temps réel. Ainsi les éléments essentiels à la réussite du MaaS selon Keolis sont réunis : tarification intégrée, choix de modes partagés et expérience utilisateur riche et simple via l'application.

Pour faire préférer les mobilités partagées à l'autosolisme, Keolis facilite aussi la billettique à ses réseaux : les smartphones et cartes de paiement deviennent des titres de transport. Après le succès de l'Openpayment à Dijon en 2018, Keolis aide les Autorités Organisatrices à déployer des solutions d'achat et de validation de titres. Ticket SMS, NFC, QR Code, OpenPayment, paiement au valideur... autant de solutions différentes mises en place en 2019 dans une vingtaine de filiales en France combinant achat de titre et ticket dématérialisé. Les solutions mises en place sont variées, pour prendre en compte les contraintes techniques et financières des Autorités Organisatrices de la Mobilité ainsi que les besoins des citoyens sur chaque territoire. L'objectif, lui, reste le même : proposer des solutions permettant de simplifier les actes d'achat et de validation, afin de conquérir de nouveaux clients.

Keolis a également innové en 2019 en matière d'Information Voyageurs. Par exemple à Chambéry en 2019, 17 arrêts principaux du réseau, points de correspondance et arrêts très fréquentés (non pourvus de Bornes d'Information Voyageurs), ont été équipés de « Epapers », faisant de Grand Chambéry la première agglomération française à déployer de manière opérationnelle cette technologie. Les Epapers sont des liseuses électroniques, avec des écrans ultra basse consommation, alimentés par des panneaux solaires ou par l'éclairage public. Les clients voyageurs peuvent notamment y consulter les horaires des prochains passages de bus en temps réel.

À Lyon, en juillet 2019, 2 gouvernails ont été implantés sur des pôles d'échanges où les liaisons entre différents modes sont nombreuses. Les gouvernails sont un nouveau dispositif permettant aux passagers de s'orienter facilement, développé par la start-up lyonnaise vOOg. Fabriqué en France et composé de matériaux recyclables, cet objet low tech 100 % mécanique mettant l'innovation au service de la mobilité, se présente comme un cadran pivotable situé à hauteur d'humain. Doté d'un système de cadran rotatif intuitif pouvant être orienté à 360°, il permet de visualiser de manière précise la route à suivre en mettant le piéton physiquement face à sa destination finale. L'objet répertorie l'ensemble du bouquet de mobilité : les arrêts de bus et stations de métro, tramway, d'autopartage, de taxi ou encore de vélo.

### 1.2.5.4.3 Richer Experience

La troisième promesse, Richer Expérience, vise à proposer une expérience client de qualité, grâce à une culture client fortement ancrée et à des dispositifs de communication efficaces.

- Keolis continue de déployer la démarche Keolis Signature Service, visant à améliorer la relation de service des personnels au contact des clients. Grâce à cette démarche, clients (voyageurs et Autorités Organisatrices) et salariés identifient ensemble des pistes d'amélioration de la relation client. 5 nouvelles filiales ont choisi de s'engager dans la démarche Keolis Signature Service en 2019 (Lyon et Besançon en France, Manchester et Nottingham au Royaume-Uni, Hyderabad en Inde). Au total, 11 filiales en France et à l'International ont mis en place cette démarche et 6 filiales sont candidates pour 2020. À travers le monde, ce sont 1 270 agents qui ont été formés pour adopter des gestes et postures de service, visibles aux yeux des clients voyageurs.
- Des opérations commerciales et des campagnes de communication régulières sont mises en place pour promouvoir les mobilités partagées.
- À Lille et à Dijon, les opérations « sans ma voiture » ont connu un grand succès. L'objectif de ces opérations est de lever les freins à l'usage des mobilités alternatives et d'encourager les nouveaux comportements en matière de mobilité pour lutter contre la thrombose routière.

L'initiative de Keolis Dijon Mobilités s'inscrivait dans la politique de mobilité globale de l'Autorité Organisatrice et visait à promouvoir les alternatives à l'utilisation de la voiture individuelle. 110 personnes volontaires ont ainsi choisi « d'abandonner » leur véhicule pendant 1 mois. Les participants ont été accompagnés individuellement par les équipes de Keolis Dijon Mobilités. Les volontaires leur ont confié leurs voitures en échange d'abonnements gratuits bus & tram, Divia Vélodi ou Divia vélo, mais aussi des avantages pour l'autopartage, le covoiturage, les coursiers à vélo. Ils ont également bénéficié d'ateliers conseils (coaching vélo, remise en selle) ou encore d'essais gracieux de vélos cargo, vélos et trottinettes électriques. À l'issue de cette opération, neuf familles ont décidé de vendre leur voiture. Deux ont prolongé d'un mois leur abonnement au parking et 96 % des participants ont déclaré être satisfaits de cette expérience.

À Lille, même principe avec la participation de nombreux partenaires. Decathlon a mis à disposition des vélos et trottinettes. Citiz, l'opérateur d'autopartage, a offert 100 € de crédit de location ainsi que l'inscription et l'abonnement au service. Cmabulle a mis à la disposition des parents des solutions d'accompagnement personnalisées pour accompagner leurs enfants à l'école. Happy Moov proposait 4 trajets gratuits en vélo-taxi et Auchan offrait 4 livraisons de courses à domicile dès 60 € d'achat effectué sur le site internet du distributeur.

- À Boston aux États-Unis, un travail a été réalisé en partenariat avec l'Autorité Organisatrice de la Mobilité afin d'augmenter la fréquentation et les recettes. Pour promouvoir le réseau et inciter de nouveaux clients à le découvrir, Keolis a mis en place de nombreux dispositifs : promotions tarifaires, titres week-end permettant de voyager en illimité à un tarif attractif ; campagnes de communications adressées aux nouveaux arrivants sur le territoire ; campagnes géolocalisées via Facebook... Les résultats sont là : en un an la fréquentation a augmenté de 21 % et les recettes de 25 %.



2019 *	2018	Indicateur
90	92	Taux de satisfaction des voyageurs (%)
93	94	Taux de recommandation (%)

\* À périmètre constant, c'est-à-dire pour les 13 réseaux ayant participé à l'étude en 2018 et 2019.

Preuve du succès de la démarche Thinking like a Passenger, le baromètre mondial de satisfaction clients KeoPulse affichait, en 2019 encore, de très bons résultats. Cette 2<sup>e</sup> vague intégrait 15 réseaux Keolis (les 13 présents en 2018, plus ceux de Nancy et Cardiff) et 2 réseaux non Keolis, en guise de benchmark (Grenoble et Toulouse). Au total ce sont 23 000 clients sur 4 continents qui ont été interrogés. Il en ressort que 88 % des clients de nos réseaux de bus sont satisfaits par le service apporté par le personnel (en augmentation de 3 points par rapport à 2018). 87 % des voyageurs se sentent en sécurité tout au long de leurs trajets dans nos bus (soient 2 points de plus qu'en 2018). 93 % des voyageurs déclarent avoir confiance dans nos réseaux de métros.

## 1.2.6 ENGAGEMENT POUR NOS SALARIES

Keolis considère ses 64 530 collaborateurs comme sa première valeur ajoutée. C'est pourquoi le Groupe s'efforce d'offrir à chacun des conditions de travail et une expérience salarié favorables à son épanouissement.

Les effectifs du Groupe Keolis, qui ont évolué de 6 % comparé à 2018, comptent 65 % de salariés roulants et 15 % de salariés à temps partiel. Cette répartition reste stable au cours des années.

### 1.2.6.1 Préserver la sécurité et la santé des collaborateurs avec un cap : zéro accident

Keolis est une activité de service à la mobilité. Trois employés sur quatre participent à l'exploitation des transports de voyageurs (agents commerciaux, conducteurs, contrôleurs). À ce titre, ils sont exposés à des risques de santé et sécurité au travail (agressions, troubles musculosquelettiques, chute de plain-pied, etc.). Les agents de maintenance sont quant à eux exposés à d'autres risques (électrocution, chute de pleins pieds, etc.).

Ainsi, la Santé Sécurité au Travail des salariés et des partenaires intervenants sur l'ensemble des sites et des emprises placées localement sous la responsabilité des filiales est un enjeu majeur pour le Groupe Keolis. Cet enjeu s'illustre au travers de ses valeurs : « We care », « We imagine » et « We commit » :

- We care : notre ambition reste le « Zero Accident » et pour cela la réduction du nombre d'accidents ainsi que leur durée ;
- We imagine : nous mettons en œuvre des innovations, des évolutions technologiques d'organisation ou de fonctionnement pour améliorer la sécurité ;
- We commit : nous nous assurerons que les plans d'actions et les initiatives sont identifiés et mis en œuvre.

### Politique

La politique sécurité, révisée en 2019, continue à reposer sur les 10 axes principaux qui la composent et sur la délégation du management localement par la ligne hiérarchique des différentes Unité d'Affaires. La révision de la politique sécurité confirme cette approche (voir partie 1.2.5.1), qui est adaptée à l'organisation décentralisée du Groupe en France comme à l'international dans des contextes réglementaires, d'organisation ou d'historiques d'entreprises différents.

Les 10 axes sont détaillés dans le référentiel sécurité du Groupe. Il détermine 4 niveaux de maturité permettant aux filiales de construire leur plan d'action d'amélioration. L'exigence du Groupe reste d'atteindre et de maintenir a minima un niveau 2 dénommé « pratiques communes ». Un autodiagnostic dédié permet aux filiales de déterminer leur niveau de maturité et de bâtir les plans d'amélioration adaptés. L'évaluation

du niveau de maturité est associée au cycle annuel de management de la sécurité, qui permet notamment de s'assurer que les initiatives disposent des allocations budgétaires nécessaires.

En 2019, l'ensemble des filiales internationales et les « régions » concernées ont présenté les principales actions de sécurité lors des revues budgétaires.

Enfin, toujours en lien avec les 10 axes de la politique sécurité, le cadre du management de la sécurité a été établi au niveau du Groupe : « Safety Management Framework ». Ce document émanant de la Direction Sécurité a pour objet de définir la répartition des rôles et responsabilités ainsi que les processus internes de pilotage.

L'approche par les risques a été également améliorée. En effet dans le cadre du programme d'audit interne « Les 10 essentiels » du Groupe (voir partie 1.2.10 Bilan et perspectives), différentes directions transverses ont été amenées en 2019 à définir des points de contrôle clés. Ainsi, ce sont 10 points de contrôle relevant de la Sécurité et de la Santé au travail des employés qui pourront être suivis et évalués par les filiales. Elles pourront ainsi développer des plans de couverture adaptés à leur contexte et activité propre.

### Actions

Depuis fin 2018, le Groupe s'est fixé comme ambition de réduire le coût des accidents du travail de 10 M€ par an d'ici à 2021.

Pour ce faire, trois priorités ont été identifiées :

- développement de la Culture sécurité ;
- prévention des risques et gestion des Accidents du Travail ;
- lutte contre la fraude et aux abus de déclaration d'Accidents du Travail, et recours contre les tiers responsables provoquant des Accidents du Travail.

Par exemple, les filiales Keolis Dijon Mobilités et Keolis Lyon se sont engagées dans le développement de la Culture sécurité au travers de 2 programmes permettant de former et sensibiliser les managers et d'établir un certain nombre de pratiques, afin de leur permettre d'insuffler un changement de comportement de leurs équipes. « Savoir voir » et « Savoir dire » est un exemple de pratiques permettant à un responsable d'équipe de savoir identifier les situations à risques et de pouvoir interagir avec les personnes impliquées. L'objectif est d'obtenir leur adhésion et de corriger les pratiques et méthodes d'intervention pour plus de sécurité. Les métiers de la maintenance, mais surtout ceux de l'exploitation sont impactés (80 % des Accidents du Travail).

À Dijon, plus de 40 managers ont été ainsi formés. À Lyon, une première phase pilote a été menée pour valider les formations et l'appui aux managers sur 6 unités (environ 80 managers) et valider une douzaine

de « coach » qui déploieront ensuite la démarche sur l'ensemble de la structure en 2020 et 2021.

Ce type d'approche de développement de la Culture sécurité a également été déployée en Australie sur un modèle équivalent (mise en œuvre à Gold Coast en 2019). Les filiales de Melbourne et de Keolis Downer Bus (Newcastle) en Australie ont déployé une partie du même programme sur leurs périmètres respectifs. Fin 2019, Keolis Hyderabad (Inde) a sélectionné un partenaire local pour les accompagner sur ce type d'approche en 2020. La formation de « coach » interne est également prévue.

Concernant la prévention des risques professionnels, chaque filiale se doit d'identifier les risques professionnels auxquels chacun des salariés peut être exposé. Les mesures de prévention et de réduction sont établies afin de limiter la survenance et la gravité des accidents. En France, le Document Unique d'Évaluation des risques et de Prévention (communément appelé Document Unique) récapitule ces mesures. Il est revu à minima de manière annuelle ou lorsque nécessaire. À l'international le « risk register » a le même objet et permet de remplir la même fonction. Localement, les filiales traitent ainsi des risques, y compris les risques psychosociaux, pouvant impacter la santé physique ou mentale des salariés. Sur ce type de risque et plus particulièrement pour ceux résultant de situation d'agression, un guide a été élaboré à destination des responsables de services d'exploitation et d'activité de Sécurité et Lutte Anti-Fraude.

Il est à noter que la réduction des maladies professionnelles est axée sur les principaux risques tels que : troubles musculosquelettiques et amiante notamment. Les maladies professionnelles représentent une très faible part des situations professionnelles rencontrées. Les programmes sont donc gérés localement.

Une première phase de digitalisation menée fin 2018 a permis de mettre en place un outil d'enregistrement et d'analyse des Accidents du Travail sur le périmètre de la France. En 2019, les fonctionnalités de cet outil ont été complétées par un module de digitalisation du

Document Unique, et par un module d'analyse par arbre des causes. Elles permettront ainsi une mise en relation entre les risques identifiés et les situations d'accident qui surviennent pour vérifier ou renforcer les mesures de protection. Grâce à cette première phase de digitalisation sur 2019, nous disposons ainsi déjà d'une meilleure capacité d'analyse des circonstances et des conséquences des situations d'accidents.

Cette synthèse permettra de cibler les actions du Groupe, participera localement à la priorisation des actions et permettra également aux filiales de se situer par rapport à des sites à l'activité similaire.

À l'international, les processus de prévention sont également très développés et se focalisent sur les risques majeurs ou les plus fréquents. À Melbourne, Yarra Tram a ainsi élaboré les règles d'intervention en milieu électrique afin d'encadrer les mesures de sécurité des salariés mais également de tout intervenant extérieur. Baptisé « Yellow Book » il permet ainsi de réduire le risque d'accident dans cet environnement.

Les équipes de Manchester (KAM), de Londres (KAD) en Angleterre et Wales & Border (KAW) aux Pays de Galles ont déployé les règles qui sauvent « life saving rules » permettant de rappeler de manière visuelle et simple les principes de sécurité indispensables à respecter en toutes circonstances. À Boston (KCS) aux États-Unis, une formation au respect des exigences réglementaires de sécurité (Testing & Observations – FRA) a touché plus d'une cinquantaine de managers. Ils ont été formés au rappel des vérifications à mener.

Enfin l'animation Groupe de la filière métier Sécurité s'est traduite cette année en point d'orgue par le comité international, se tenant tous les 2 ans. Il a eu lieu à Lille entre le 11 et le 13 juin 2019. Il a rassemblé plus de 80 préventeurs (directeurs, responsable ou chargé de mission sécurité) des filiales du Groupe. 15 pays étaient ainsi représentés. Le programme a permis de couvrir les principaux enjeux du Groupe et de partager des bonnes pratiques mises en œuvre en filiales.

L'ensemble de ces actions montre ainsi la détermination du Groupe et de ses filiales à assurer la sécurité des salariés et des intervenants extérieurs sur les sites et les entreprises.

2019	2018	2017	2016	Indicateur
38,6 (France)	42,30 (France)	46,06 (France)	44,21 (France)	Taux de Fréquence des accidents du travail
26,1 (International)	28,50 (International)			
4,63 (France)	4,61 (France)	4,49 (France)	4,29 (France)	Taux de Gravité des accidents du travail
2,8 (International)	2,71 (International)			
0	1	-	-	Nombre de salariés décédés en situation d'accidents du travail (hors trajet domicile-travail)

En France, les chiffres 2019 montrent une baisse de la fréquence d'accident de l'ordre de 8,4 % à relier aux différentes actions engagées ces dernières années en France et à l'International. Le nombre jours perdus pour agressions représente 25,2 % du total en France (vs 16,1 % en 2018).

**1.2.6.2 Donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences**

Keolis considère que les stéréotypes sont le premier frein à l'intégration. Par ailleurs, au-delà des obligations réglementaires françaises et internationales, la lutte contre toute forme de discrimination à l'embauche et au cours de la carrière relève du respect des droits humains et libertés fondamentales. Enfin, des Autorités Organisatrices expriment des attentes sur le sujet.

Keolis déploie ainsi dans l'ensemble de ses activités et filiales des politiques visant à conforter son engagement de n'avoir aucune pratique discriminatoire.

**Politique**

La politique Différentiation et Engagement de Keolis est basée sur ce principe de non-discrimination.

Elle comporte 6 engagements, visant à lutter contre toute forme de discrimination que ce soit pour des considérations de genre, d'origine, d'âge, de handicap, d'orientation sexuelle... Ainsi la politique agit en faveur des personnes susceptibles d'être l'objet de discrimination en :

- favorisant leur recrutement ;
- facilitant leur employabilité ;
- garantissant des règles équitables dans le parcours professionnel ;
- contribuant à faire changer le regard porté sur les femmes dans les domaines du transport public et les métiers associés ;

- développant des partenariats locaux ;
- prenant en compte l'articulation des temps de vie personnelle et professionnelle.

L'objectif de cette politique est de donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences.

Par ailleurs, Keolis, à travers son programme d'amélioration continue KeoLife permet à chaque filiale de mesurer son niveau de maturité afin de pouvoir adapter un plan d'actions de lutte contre les discriminations.

## Actions

### LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Pour enrichir les plans d'actions en matière de lutte contre les discriminations, Keolis met à la disposition de ses filiales en France et à l'International des outils adaptables et personnalisables.

En effet, depuis 2018, Keolis développe des outils opérationnels 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. À la demande des filiales, deux axes ont été développés : Le handicap et l'égalité Femmes Hommes.

Pour soutenir cette démarche, un module de formation en ligne « Vivre Ensemble La Diversité » est accessible dans 7 pays d'Europe (France, Norvège, Belgique, Royaume-Uni, Suède, Allemagne, Pays-Bas).

Parallèlement, des initiatives locales de formation et de sensibilisation sont mises en œuvre par les filiales lors de la KeoLife Week ou

d'événement dédiés. Ainsi, en juin 2019, Keolis Bordeaux Métropole, Keolis Lyon, Keolis SA et Keolis Île-de-France ont convié des organismes extérieurs (Klesia, Handéo...), et Arnaud Assoumani, athlète handisport partenaire de Keolis, pour sensibiliser à la lutte contre les discriminations.

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.

Keolis collabore également avec des cellules régionales spécialisées dans le reclassement des salariés, le ministère de la Défense ou encore la Police Nationale, dans l'optique d'offrir de nouvelles opportunités aux plus de 50 ans et aux personnes en reconversion.

La Belgique a parallèlement mis en place plusieurs actions visant l'intégration de jeunes en difficultés et de populations dites précaires telles que les réfugiés.

En mai 2019, Keolis Nederland (Pays-Bas) a obtenu le deuxième niveau de certification d'entrepreneur social pour sa démarche d'inclusion auprès des personnes en situation de vulnérabilité sur le marché du travail à trouver des emplois durables et de qualité. Parmi les actions menées dans le cadre de cette démarche, la filiale néerlandaise de Keolis offre des conditions de travail adaptées et travaille en collaboration avec les partenaires de l'entrepreneuriat social.

Keolis aborde aussi la diversité et l'inclusion dans sa Marque Employeur « Révélateur d'expérienceS » lancée en septembre 2019 (voir partie 1.2.6.4 Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière). 25 ambassadeurs représentent les collaborateurs Keolis sur les réseaux sociaux. En novembre 2019, ils ont incarné la richesse et la diversité des profils de nos collaborateurs dans une campagne de recrutement nationale.

### ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES

2019	2018	2017	Indicateur	
20,12 %	20,09 %	19,83 %	Keolis SA et ses filiales	
22,21 %	22,32 %	22,24 %	France	
11,84 %	12,23 %	12,35 %	Suède	
26,25 %	26,09 %	24,49 %	États-Unis	
18,35 %	16,95 %	16,78 %	Australie	
18,68 %	16,90 %	16,53 %	Royaume-Uni	
15,59 %	15,64 %	13,50 %	Belgique	Part de femmes dans l'effectif total par pays
16,82 %	16,50 %	15,69 %	Pays-Bas	
16,05 %	16,33 %	16,81 %	Danemark	
9,41 %	8,84 %	10,18 %	Inde	
25,58 %	26,69 %	26,73 %	Canada	
19,98 %	20,84 %	19,81 %	Allemagne	
31,09 %	31,06 %	30,33 %	Norvège	
37,87 %	37,24 %	35,90 %	France	Part des femmes cadres dans l'effectif total de cadres
28,09 %	23,06 %	24,30 %	International	Part des femmes managers dans l'effectif total de managers
17,62 %	17,83 %	17,50 %	Keolis SA	
19,36 %	19,64 %	19,50 %	France	Part des femmes dans l'effectif total de salariés roulants/ conducteurs
15,49 %	15,51 %	14,80 %	International	

2019	Indicateur
33 %	% de femmes au Conseil de surveillance de GROUPE KEOLIS S.A.S.
12,5 %	% de femmes au Comité exécutif de GROUPE KEOLIS S.A.S.
50 %	% de femmes au Conseil d'administration de Keolis SA

Keolis mène depuis plus de 10 ans des actions en matière d'Égalité Professionnelle Femmes-Hommes.

Keolis accompagne depuis 2016 ses filiales dans l'obtention du Gender European Equality and International Standard (GEEIS), qui récompense les sociétés entreprenant des actions en faveur de l'égalité des genres. Keolis est, par ailleurs, le premier groupe de transport à avoir obtenu cette reconnaissance.

Pour accompagner ce développement, Keolis déploie un kit de certification qui comprend un mode d'emploi, un plan d'action standardisé, un modèle de présentation pour l'audit et des actions et événements clés en main. Ces outils communs ont pour vocation d'harmoniser les pratiques des filiales et de favoriser le partage d'expérience.

En 2019, Keolis compte 87 % de collaborateurs exerçant dans une entité certifiée pour l'Égalité Professionnelle Femmes/Hommes. La Belgique et l'Inde ont passé leurs audits de suivi en 2019.

Parallèlement, les filiales ont continué de mettre en œuvre des actions locales favorisant l'égalité Femmes/Hommes au sein du Groupe.

En 2019, Keolis Hyderabad (Inde) a reconduit ses ateliers de self-défense à destination de ses employées. Cette action s'inscrit dans une politique globale de sécurisation des collaborateurs et notamment des femmes. Par ailleurs, pour faire évoluer les mentalités, un comité dédié à l'égalité entre les genres a été mis en place en janvier 2019.

Dans le cadre d'un baromètre annuel d'engagement local, Keolis Hyderabad sonde ses collaborateurs pour évaluer sa politique diversité.

L'entreprise fait également rayonner son engagement pour l'Égalité Professionnelle Femmes/Hommes à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi Keolis est membre fondateur du groupe d'échange et de réflexion sur l'Égalité Professionnelle Femmes/Hommes : Arborus. En 2019, il a participé, au sein de ce cercle de réflexion, à des groupes de travail menés à Paris, New York et Bruxelles. Des trophées GEEIS ont d'ailleurs été remis lors d'un événement organisé aux Nations Unies le 16 septembre 2019.

Keolis veille également à garantir l'égalité salariale entre les hommes et les femmes au sein de l'ensemble de l'organisation. En France, des grilles conventionnelles sont appliquées dans l'ensemble des filiales, prévenant tout risque d'inégalité entre les titulaires d'une même fonction.

Outre les études internes réalisées régulièrement pour mesurer les écarts de rémunération entre hommes et femmes, les 5 entités du Groupe soumises à l'index de l'égalité salariale femmes hommes, requérant d'avoir la note minimum de 75, l'ont publié le 1<sup>er</sup> mars 2019 :

- Keolis SA et Transpole (Lille) ont obtenu un résultat de 88/100 ;
- Keolis Lyon et Keolis Rennes ont obtenu un résultat de 90/100 ;
- Keolis Bordeaux Métropole a obtenu 100/100.

**HANDICAP**

2019	2018	2017	2016	Indicateur	
1 902	1 554	1 470	1 422,79	France	
5,64 %	4,68 %	-	-		
Exprimés en nombre de salariés				Exprimés en unités bénéficiaires	
					Nombre total de travailleurs handicapés
					Part de travailleurs handicapés

Chaque filiale en France et à l'International se doit de se conformer à sa propre législation locale en matière de handicap.

En 2018, Keolis a mis en place des outils pour les accompagner dans la mise en œuvre d'actions visant à favoriser le recrutement et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Accessible pour tous les pays, ces outils sont en cohérence avec l'Organisation Internationale du Travail.

En France, un film et quatre bandes dessinées visant à sensibiliser en interne ont été mis à disposition des responsables Ressources Humaines des filiales. Un livret présentant la politique et un livret décrivant la démarche de reconnaissance de son handicap ont été publiés.

En dehors de la France, les responsables Ressources Humaines ont à leur disposition un livret présentant la politique générale de Keolis en matière de handicap ainsi qu'un film de sensibilisation dédié.

Keolis Lyon a signé un accord sur le Handicap avec ses partenaires sociaux. Cet accord a permis la réalisation d'un diagnostic complet en 2018 et des plans d'actions ont été mis en œuvre en 2019.

Cette année, Keolis a renouvelé son partenariat avec l'athlète paralympique Arnaud Assoumani. Les filiales de Lyon, Rennes ou

encore Quimper ont pu bénéficier d'une conférence de sensibilisation pour leurs collaborateurs ainsi que d'un test de l'accessibilité du réseau.

Keolis Downer – Gold Coast (Australie) a également renouvelé, en 2019, le programme PIDD (Person with Intellectual and Development Disabilities) existant depuis 2015, en partenariat avec l'association internationale « Australian Special Olympics ». Celle-ci encourage la pratique sportive auprès de personnes atteintes d'un handicap mental. Ainsi, en 2019, plusieurs personnes atteintes de Trisomie 21 ont effectué un stage dans les services généraux de l'entreprise. Ce programme permet aux participants d'acquérir une première expérience professionnelle, et également, aux collaborateurs d'être sensibilisés au handicap mental et à l'intégration des personnes atteintes de handicap dans le monde du travail.

À l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des personnes Handicapées du 18 au 24 novembre 2019, Keolis secteur Ille-et-Vilaine (Keolis Armor, Keolis Ille-et-Vilaine et HANDISTAR) a organisé une journée consacrée à la sensibilisation au handicap en entreprise le jeudi 21 novembre 2019. Des ateliers animés par les équipes du secteur et la mise à disposition des bornes interactives ont permis à une centaine de personnes d'appréhender différents types de handicap (aussi bien sensoriels que physiques ou mentaux).

#### 1.2.6.3 Mener un dialogue social toujours plus constructif

En tant que Groupe de transport au service de ses clients, le développement de Keolis repose sur le professionnalisme de ses salariés, ainsi que sur leur motivation et leur engagement. La qualité du dialogue social au sein de chaque entité constitue à ce titre 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 délégantes.

#### Politique

Dès 2010, un Comité de Groupe Européen a été mis en place afin d'assurer la meilleure représentation possible des salariés de Keolis opérant dans les États membres de l'Union Européenne.

Ce Comité de Groupe Européen réunit 2 fois par an des représentants du personnel issu des filiales allemandes, belges, britanniques, danoises, françaises, néerlandaises et suédoises pour échanger sur l'ensemble des sujets transnationaux concernant les activités du Groupe au niveau européen (situation de l'emploi, organisation, gouvernance, Responsabilité Sociétale, appels d'offres, enjeux business, programmes collectifs et suivi de ces derniers) mais aussi sur les comptes, les résultats budgétaires et des orientations stratégiques définies.

Il regroupe actuellement 15 membres de 7 nationalités différentes (déterminés en fonction des effectifs réels des pays) et a un budget de fonctionnement qui lui est propre.

Un Comité de Groupe France a également été mis en place afin de représenter l'ensemble des salariés des filiales françaises du Groupe. Il se réunit 2 fois par an et est composé de 13 représentants désignés par les organisations syndicales représentatives du Groupe.

Cette instance est notamment informée des évolutions réglementaires impactant les relations du travail en France (exemple : réforme des Instances Représentatives du Personnel, évolution des règles relatives

à la protection sociale, réforme de la formation...), 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.

Enfin, chaque filiale dispose d'instances de représentation en fonction des règles nationales qui lui sont applicables. L'organisation, les prérogatives et les obligations vis-à-vis de ces instances varient largement d'un pays à un autre.

Toutefois, afin de servir un dialogue social toujours plus constructif, Keolis met à la disposition des représentants du personnel de ses entités les plus importantes des moyens qui vont au-delà des seules exigences légales ou réglementaires.

#### Actions

En France, compte tenu d'ordonnances parues le 22 septembre 2017, les années 2018 et 2019 ont été particulièrement marquées par des négociations très importantes et généralisées, visant à doter toutes les filiales de ce pays d'un Comité Social et Économique (CSE) avant le 31 décembre 2019.

Keolis ayant initié ce chantier social dès la parution des textes de loi, cet objectif a été atteint.

Toutes les filiales concernées sont donc couvertes par cette nouvelle instance unique, qui remplace les anciens Comités d'Entreprise, Délégués du Personnel et Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. 91,5 % des filiales françaises ont mis en place leur CSE par accord d'entreprise.

Keolis veille enfin à ce que toutes les filiales disposent d'outils nécessaires pour développer au mieux leurs relations sociales. Le Groupe intervient ainsi régulièrement au niveau des branches professionnelles (Fédération Nationale des Transports de Voyageurs, Union des Transports Publics, et Union Internationale des Transports Publics) et anime 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.

2019	2018	Indicateur	
98 %	98 %	Keolis SA	Taux de couverture des salariés par des Instances Représentatives du Personnel
0,18	0,17	France	Le taux de conflictualité (hors conflits liés à des motifs nationaux)
91 %	-	France	Le taux d'accord NAO signé avec les partenaires sociaux

#### 1.2.6.4 Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière

L'attraction et la rétention des talents sont un enjeu pour Keolis. La formation, y compris des jeunes et futurs managers, est un paramètre fondamental de la performance économique et de la rétention des collaborateurs.

#### Politique

##### RECRUTEMENT

Pour attirer et fidéliser les meilleurs talents, Keolis a déployé sa nouvelle Marque Employeur en 2019. Elle doit permettre de faire la différence auprès des candidats en reflétant qui nous sommes, quelle est notre vision de la mobilité et quelle expérience nous offrons à nos collaborateurs. Coconstruite avec plus de 2 000 collaborateurs à travers le monde, elle est incarnée par nos collaborateurs autour de 4 piliers :

- nos métiers ont du sens : Chez Keolis nous sommes fiers d'être utiles et d'accomplir une mission d'intérêt public ;

- les rencontres nous enrichissent : Chez Keolis, l'esprit d'équipe et la collaboration sont encouragés ;
- nous pouvons évoluer : Travailler chez Keolis, c'est découvrir de nouvelles possibilités ;
- nous sommes agiles : Vivre l'expérience Keolis, c'est être agile et en mouvement

Grâce à la diversité des implantations, des filiales, des métiers, chacun peut construire chez Keolis un parcours en étant accompagné et formé.

##### FORMATION

Les politiques de formation de Keolis visent à maintenir l'employabilité des salariés à leur poste ainsi que leur bien-être au travail à chacune des étapes de leur parcours professionnel, à répondre aux exigences réglementaires, en matière de sécurité notamment et à contribuer à attirer et retenir de nouveaux collaborateurs. Au-delà, Keolis consacre un effort de formation important pour accompagner ses collaborateurs dans les évolutions du secteur de la mobilité (digital, nouvelles mobilités, transition énergétique...) et servir ses objectifs stratégiques de développement.

Keolis s'attache à développer les compétences de chacun en fonction de son domaine d'activité pour accompagner sa progression de carrière, faciliter la mobilité interne et la maîtrise de compétences clés pour la croissance de Keolis. Son offre de formation est construite selon une logique de parcours métier et s'adresse à tous les collaborateurs, cadres et non cadres.

À titre d'exemple, au-delà des formations réglementaires, Keolis propose une offre de plus d'une dizaine de formations pour les conducteurs sur des thématiques telles que l'écoconduite, l'accessibilité, la relation client, etc., au travers de l'Institut Keolis notamment.

En effet, Keolis a un institut de formation interne, l'Institut Keolis, qui s'adresse à l'ensemble des collaborateurs cadres et non cadres. En 2019, l'Institut Keolis a délivré plus de 300 000 heures de formation pour 13 000 stagiaires. Le catalogue de formation de l'Institut Keolis est régulièrement mis à jour et compte 236 programmes différents.

Keolis accélère le renforcement de la culture d'entreprise, via le développement d'un socle commun de savoir-faire dans l'ensemble

des pays où il est présent et l'accompagnement de l'implantation sur de nouveaux marchés.

En 2018, Keolis a lancé un portail de formation en ligne avec un ensemble de formations socles accessibles dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur : présentation de Keolis, cadre réglementaire de la mobilité, bureautique...

**Actions**

En 2019, 3,94 % de la masse salariale ont été investis dans la formation, soit plus de 3 fois l'obligation légale française.

Un effort important a été fait sur le développement de formations à distance avec des nouveaux programmes Groupe sur des thèmes tels que les risques voyageurs, la gestion de l'absentéisme ou l'initiation à l'exploitation, ainsi que des programmes spécifiques à la France tels que les impacts de la loi Savary ou les outils Okapi (application d'exploitation du Groupe). À fin 2019, environ 11 % de l'offre de formation est disponible dans un format digital avec un objectif de 21 % en 2021.



2019	2018	2017	2016	Indicateur
1 658 504	1 497 289	1 321 701	1 021 132	Nombre total d'heures de formation
43 678	39 466	37 418 *	34 118	Nombre total de salariés ayant bénéficié d'une formation
68 %	63 %	63 %	60 %	% de salariés ayant bénéficié d'une formation

**JEUNES**

Le Graduate Program de Keolis, aussi appelé « Pépinière », créé en 2008, est destiné à former nos futurs managers aux métiers de l'exploitation, la maintenance, le marketing et la sûreté/fraude. Les parcours durent entre 12 et 24 mois. Ils sont divisés en périodes d'enseignements pratiques et d'immersions en filiale afin de permettre aux jeunes diplômés de mieux appréhender les métiers du transport. En 2019, Keolis a recruté 33 nouveaux « pépins ». Au total, plus d'une centaine d'anciens pépins sont toujours présents au sein du Groupe et occupent des fonctions de management et d'expertises métiers.

Keolis propose également 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 2019, Keolis a accueilli 30 VIE dans dix pays différents.

En complément des parcours pépinières et postes en VIE, Keolis entretient des relations privilégiées avec des écoles partenaires afin de faciliter l'intégration de jeunes diplômés sur le marché du travail. En 2019, Keolis a notamment signé un partenariat avec l'ENTPE (École Nationale des Travaux Publics de l'État) pour renforcer ses liens avec une cette école qui propose des formations particulièrement en lien avec les métiers de Keolis. Dans le cadre de ce partenariat, deux journées se sont déroulées autour d'un Business Game, le « K de Keolis ». Les étudiants se mettent à la place d'un opérateur privé et conçoivent une offre de transport innovante, performante et durable qu'ils devront ensuite défendre devant l'Autorité Organisatrice. Cette simulation permet aux étudiants de découvrir les métiers du transport public et de se projeter dans nos organisations.

**GESTION DE CARRIÈRE**

La Talent Review, qui se déroule chaque année d'avril à septembre, est un élément essentiel de la gestion des carrières des cadres au sein du Groupe Keolis. En 2019, ce processus qui consiste à échanger sur l'avenir des collaborateurs entre RH et manager, a été étendu à 3 160 personnes dans 16 pays, soit 35 % de plus que l'année précédente, permettant ainsi d'élargir l'appréciation du potentiel et de la performance des managers et experts du Groupe.

**1.2.6.5 Favoriser l'engagement et le bien-être des salariés**

Le bien-être au travail répond à l'émergence de nouvelles exigences sociales, qui se concrétise par des nouvelles attentes des salariés.

Le Groupe évolue dans un environnement concurrentiel et rythmé par les appels d'offres et autres projets à forts enjeux (lancement d'un nouveau réseau, mise en place d'un nouveau système billettique), sources de pression.

Ainsi, Keolis a une conviction forte : la performance des exploitations et la réussite des projets sont intimement liées à un niveau élevé d'engagement des salariés et à leur bien-être.

Ces facteurs d'attractivité et de rétention constituent des éléments clés de sa marque employeur et doivent permettre de différencier Keolis auprès des collectivités dans les phases de gain ou de renouvellement de contrat.

### Actions

À ce titre, la démarche KeoPeople est en cours de construction depuis fin 2018. Partie intégrante du projet d'entreprise KeoLife, elle vise à s'assurer que les valeurs du Groupe – « We imagine », « We care », « We commit » (voir chapitre 1.2.1.1 Modèle d'affaires) – sont mises en œuvre dans les différentes entités, à travers les pratiques et les postures managériales.

Suite à une analyse réalisée en 2018 sur les enquêtes réalisées par les filiales, Keolis a développé un baromètre d'engagement en 2019. Son objectif est de mesurer l'engagement des collaborateurs et l'appropriation de la politique managériale du Groupe (KeoPeople) à chaque niveau de l'entreprise. Cette enquête réalisée auprès de tous les collaborateurs du Groupe, permettra d'avoir un indicateur annuel d'engagement de 22 questions dès 2020. Elle sera déployée au premier semestre 2020 par le biais d'une plateforme Groupe.

2019	2018	2017	Indicateur	
8,98	-	-	Keolis SA	Ancienneté moyenne (années)
6,11 %	5,88 %	6,03 %	Keolis SA	Taux d'absentéisme maladie
0,18	0,17	-	France	Le taux de conflictualité France hors conflits liés à des motifs nationaux

### 1.2.7 ENGAGEMENT POUR L'ENVIRONNEMENT

Par définition, le transport public de voyageurs représente une alternative plus respectueuse de l'environnement que l'autosolisme. Pour renforcer cette réalité, une certaine exemplarité est attendue des opérateurs, par les élus, par les citoyens.

Dans ce sens, Keolis a placé la maîtrise des impacts environnementaux de ses activités comme un engagement fort de la stratégie de Responsabilité Sociétale du Groupe Keolis.

Les analyses environnementales mettent en exergue les risques suivants : énergie/carbone, déchets, et eau.

Selon le contexte local, d'autres risques environnementaux peuvent apparaître comme significatifs (exemple : pollution des sols, bruit, inondations, fortes sécheresses...). Les filiales certifiées ISO 14001 doivent mettre à jour périodiquement leur analyse environnementale.

#### Politique

En conséquence, la politique Environnement du Groupe Keolis, révisée en mars 2019, expose les engagements suivants :

- améliorer son efficacité énergétique et carbone ;
- augmenter le taux de valorisation de ses déchets ;
- maîtriser ses consommations d'eau.

Ils sont complétés par 3 engagements plus généraux :

- respecter ses obligations de conformité issues des exigences réglementaires, et autres engagements contractuels ou volontaires auprès de ses parties intéressées ;

- protéger l'environnement en maîtrisant les impacts environnementaux de ses activités ;
- prévenir les pollutions.

Elle vise l'ensemble de ses activités (exploitation, maintenance, commerce, administration).

La démarche environnement du Groupe Keolis est applicable à l'ensemble de ses activités et est intégrée dans le programme d'amélioration continue, KeoLife. Son pilotage est confié à la Direction Sûreté Sécurité Environnement et Responsabilité Sociétale. Elle anime le réseau des experts Environnement des filiales du Groupe Keolis. Les risques environnementaux ont été intégrés dans la cartographie des risques de Keolis. Celle-ci est mise à jour a minima annuellement par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes.

Un autodiagnostic simple est mis à disposition de l'ensemble des filiales opérationnelles dans lesquelles le Groupe Keolis est majoritaire. Il pointe spécifiquement les impacts environnementaux majeurs : énergie/carbone, déchets, eau. Les risques locaux sont identifiés et suivis par les filiales.

En complément, les activités faisant l'objet d'une certification ISO 14001 font l'objet de contrôles internes et d'audits internes dont la périodicité est définie par les entités. Les filiales concernées font l'objet d'un audit de certification réalisé par un expert indépendant, annuel ou a minima tous les 3 ans (selon les règles d'échantillonnage).

2019	2018	2017	2016	Indicateur
27 973	25 555	21 673	18 693	Nombre de salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001
43 %	42 %	35 %*	33 %	Part des salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001

En 2019, de nouvelles filiales sont certifiées ISO 14001, telles Wales & Borders au Pays de Galles qui a intégré le périmètre de consolidation de Keolis, Bus Verts et Grand Tarbes en France. Plusieurs filiales ont également étendu le domaine d'application de leur certification ISO 14001 : Keolis Lyon, Keolis Tours, Planche, Montargis en France, Keolis Commuter Services à Boston (États-Unis). Enfin, Hyderabad (Inde) a augmenté le nombre de salariés exerçant une activité certifiée via l'extension de la ligne exploitée. L'augmentation en valeur absolue

transparaît dans une moindre mesure en pourcentage de salariés, compte tenu de l'augmentation totale de l'effectif.

Le management des accidents de Keolis, s'il vise essentiellement la sécurité des personnes, prévoit également le cas de situations d'accidents majeurs et catastrophiques qui porteraient atteinte à l'environnement. Par ailleurs, le dispositif d'alerte Keolis Ethic Line (voir partie 1.2.3 Principe 2 : Loyauté des pratiques), permet également de recueillir les éventuelles atteintes graves à l'environnement.

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes du Groupe a sollicité différentes directions transverses pour définir des points de contrôle clés. Ils sont repris dans un programme appelé « Les 10 essentiels » (voir partie 1.2.10 Bilan et perspectives). 5 points de contrôle relevant de l'environnement ont ainsi été identifiés. L'ensemble des dirigeants de filiales disposera d'un référentiel clair des points indispensables à déployer et maîtriser.

**Actions**

Les consommations de ressources sont directement liées au développement de l'activité de Keolis. Jusque-là, la performance environnementale s'apprécie au regard du nombre de kilomètres parcourus. Un travail est en cours pour la mesurer en la rapportant également aux voyageurs transportés.

2019	2018	2017	2016	Donnée
1 161 846 529	1 083 044 893	1 033 298 008	987 357 341	Kilomètres parcourus (tous modes)
83 %	88 %	90 %	90 %	Part des bus, cars et trolleys
9 %	9 %	8 %	8 %	Part des tramways et métros
8 %	3 %	2 %	2 %	Part des trains

L'augmentation du nombre de kilomètres parcourus entre 2018 et 2019 s'explique en grande partie par l'intégration dans le périmètre de la filiale de Wales et Borders (Pays de Galles).

Quant à elle, la performance relative aux déchets est évaluée indépendamment des kilomètres parcourus.

**1.2.7.1 Proposer une mobilité énergétiquement sobre et la plus décarbonée possible**

La consommation d'énergie constitue le principal impact environnemental de nos activités. Keolis accompagne les Autorités Organisatrices de transport public de voyageurs pour la transition énergétique de leur territoire.

Ainsi, l'amélioration de l'efficacité énergétique fait partie des objectifs de la politique Environnement du Groupe Keolis. Par ailleurs, le contexte réglementaire encadrant l'efficacité énergétique et la décarbonation du mix se renforce, notamment pour le secteur du transport.

Un comité Énergie se réunit périodiquement. Il est composé des représentants des directions Groupe Keolis concernées. Il permet de partager les ambitions, initiatives et résultats.

En 2018, un plan de priorisation des actions d'économie d'énergie a été transmis à l'ensemble des filiales du Groupe Keolis. Cet outil a été élaboré en concertation avec 14 filiales, de 5 pays différents (États-Unis, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède). Il permet aux filiales d'établir leur propre plan d'actions en matière d'économie d'énergie, en identifiant les actions à mettre en place et en priorisant leur déploiement local.

À l'occasion du comité international réunissant tous les experts Environnement du Groupe, un atelier a été animé pour identifier les freins et les leviers, en regard de ces actions prioritaires.

Pour améliorer sa performance énergétique et son efficacité carbone, le Groupe Keolis s'appuie essentiellement sur trois leviers :

**1.2.7.1.1 Amélioration comportementale**

L'écoconduite reste un levier fort pour la réduction de la consommation de carburants dans les véhicules, elle permet une réduction de

5 % de carburant. Ainsi, des modules de formation sur simulateur, proposés notamment par l'Institut de formation Keolis, sensibilisent les conducteurs de bus, cars et tramways aux bénéfices de l'écoconduite. En 2019, 224 personnes ont ainsi suivi le module « Découvrir les principes de l'Eco-conduite » de l'Institut Keolis. L'écoconduite est par ailleurs intégrée à la FCO (Formation Continue Obligatoire) des conducteurs. Certaines filiales mettent en place des systèmes de récompenses en fonction de la performance des conducteurs, comme à Dijon, où 5 conducteurs de bus ont été récompensés lors de la cérémonie des vœux par la remise d'un diplôme et d'un bon d'achat dans une épicerie locavore.

Aujourd'hui, ce sont 3 607 véhicules qui sont équipés d'un système d'aide à l'écoconduite. À titre d'exemple, le réseau de KD Bus (Australie), a équipé plus de 500 nouveaux véhicules.

La Direction des Achats intègre par ailleurs des spécifications techniques relatives à l'équipement écoconduite dans les commandes de nouveaux véhicules.

En complément, le Groupe Keolis préconise la sensibilisation des conducteurs aux écogestes, comme l'extinction du moteur à l'arrêt ou sur les aires de remisage.

**1.2.7.1.2 Mesure et maîtrise de l'efficacité énergétique du patrimoine confié**

La démarche environnementale du Groupe Keolis intègre a minima le suivi et la maîtrise de la consommation d'énergie des bâtiments et de traction des véhicules commerciaux.

Des actions peuvent être mises en place localement, comme l'optimisation du cadencement des rames de métro/tramway, le changement d'éclairage des bâtiments mais également du matériel roulant, la mise en place de panneaux solaires ou encore l'extinction des stations lorsqu'elles ne sont pas en exploitation. Ce sont autant d'initiatives proposées dans le plan d'actions prioritaires Énergie lancé en 2018.

2019	2018	2017	2016	Indicateur
4,79	4,75	4,67	4,71	Consommation totale d'énergie (traction et site) en kWh/km
4,50	4,45	4,41	4,45	Consommation d'énergie de traction (tous modes) en kWh/km
3,84	3,80	3,80	3,86	Consommation d'énergie de traction des bus, cars, trolleys en kWh/km
4,81	4,66	4,80	4,70	Consommation d'énergie de traction des tramways et métros en kWh/km
11,3	23,8	27,5	26,5	Consommation d'énergie de traction des trains en kWh/km



En 2019, la consommation d'énergie de traction des flottes commerciales représente 5 233 GWh et celle des sites 337 GWh, pour un total de 5 570 GWh. La consommation d'énergie de traction est significativement plus importante que la consommation d'énergie des sites (94 % depuis 2016). Les consommations d'énergies de traction rapportées au kilomètre (tous modes) restent constantes du fait de la prépondérance de la part des « bus/cars/trolleys » qui reste stable ces dernières années.

En revanche, la baisse des consommations d'énergie par kilomètre des trains s'explique par l'intégration dans le périmètre de la filiale du Pays de Galles qui présente une meilleure efficacité énergétique que les autres filiales utilisant du diesel ferroviaire.

Les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) des activités du Groupe Keolis sont directement liées aux consommations d'énergie

des véhicules commerciaux, premier poste d'émissions significatif, ainsi qu'à la consommation d'énergie liée aux bâtiments (chauffage, éclairage). Les facteurs d'émissions utilisés sont principalement issus de la Base Carbone® de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) et de l'Agence Internationale de l'Énergie. Ils prennent en compte les phases amont et combustion des différentes énergies utilisées pour le CO<sub>2</sub>, le CH<sub>4</sub> et le N<sub>2</sub>O. Ils sont exprimés en équivalent carbone (CO<sub>2</sub>e). Les facteurs détaillés sont disponibles sur demande à communication@keolis.com.

Les démarches d'évaluation et de réduction des émissions de GES sont en grande majorité mises en place au niveau des filiales, de manière volontaire ou réglementaire. En effet, les plans d'actions de réduction doivent être établis et évalués localement, notamment en raison de la multiplicité des contrats et des types de réseaux exploités.

2019	2018	2017	2016	Indicateur
1 445	1 410*	1 332*	1 325*	Émissions de Gaz à Effet de Serre totales en g CO <sub>2</sub> e/km (traction et sites)
1 345	1 314*	1 259*	1 258*	Émissions de Gaz à Effet de Serre de la traction (tous modes) en g CO <sub>2</sub> e/km
1 058	1 055	1 045	1 049	Émissions de Gaz à Effet de Serre des bus, cars et trolleys en g CO <sub>2</sub> e/km
1 874	1 649	1 434	1 376	Émissions de Gaz à Effet de Serre des tramways et métros en g CO <sub>2</sub> e/km
3 815	8 195	9 219	8 941	Émissions de Gaz à Effet de Serre des trains en g CO <sub>2</sub> e/km

Les émissions de GES des sites représentent 116 561 tonnes de CO<sub>2</sub>e, celles de la traction commerciale 1 562 798 tonnes de CO<sub>2</sub>e, pour un total de 1 679 359 tonnes de CO<sub>2</sub>e. Les émissions de GES de la traction sont significativement plus importantes que celles des sites, soit 93 %.

La hausse des émissions de GES par kilomètre est liée aux émissions du métro, notamment de la filiale d'Hyderabad (Inde) qui a doublé son activité entre 2018 et 2019 avec l'ouverture de plusieurs kilomètres de lignes (le facteur d'émission de l'électricité en Inde étant très carboné). Dans le même temps, les émissions par kilomètre du mode train baissent du fait de l'intégration de Wales et Borders (Pays de Galles) qui présente une meilleure efficacité énergétique.

La comparaison de l'efficacité énergétique et de l'efficacité carbone entre modes serait plus juste en rapportant les consommations et émissions pas seulement aux kilomètres parcourus mais également au nombre de voyageurs transportés. En effet, il est logique que les modes de grande capacité de transport de voyageurs consomment plus d'énergie puisque la charge transportée est plus importante. En revanche, leur bilan énergétique et carbone est bien meilleur que celui de la somme des véhicules particuliers qu'il faudrait pour transporter autant de voyageurs.

### 1.2.7.1.3 Accompagnement des Autorités Organisatrices de Mobilité dans leur démarche d'amélioration des performances environnementales de leur flotte

Sur de nombreux contrats, l'Autorité Organisatrice est propriétaire des flottes de véhicules qui sont mis à disposition des opérateurs. Néanmoins, les Autorités Organisatrices intègrent de plus en plus des exigences environnementales dans les cahiers de charges soumis aux candidats pour l'exploitation et la maintenance des transports publics de voyageurs.

Le Groupe Keolis déploie sa démarche d'accompagnement des Autorités Organisatrices en tenant compte des évolutions légales en cours. Ainsi, Keolis analyse les contraintes liées à chaque contrat, conçoit un service adapté, déploie son offre puis capitalise afin de partager son expérience avec d'autres donneurs d'ordres.

Chez Keolis, la démarche de transition énergétique met en œuvre une approche globale et systémique qui tient compte, au cas par cas :

- de la réglementation en vigueur ou future dans l'État, la ville, ou le territoire ;
- des objectifs souhaités ou attendus en termes de réduction des nuisances (émission de CO<sub>2</sub>, NOx, particules, mais aussi le bruit) ;
- en approche globale, qui tient compte de tout le cycle de production de l'énergie (du puits à la roue), de fabrication des véhicules et équipements, d'exploitation puis de déconstruction et/ou recyclage,
- en approche locale, qui se focalise sur les émissions produites dans la ville ou sur le territoire, au plus près des habitants, pendant l'exploitation des véhicules ;
- des performances, état et âge de la flotte de véhicules pré existants et de son évolution programmée ;
- de la faisabilité technique de construction d'un service adapté à la demande de transport : autonomie des véhicules, accès aux sources d'énergie (biocarburants, électricité, hydrogène...), impératifs de robustesse du service, présence de dépôts adaptés ou possibilité de modifications, mutualisation d'infrastructures, complémentarité avec les autres modes de transport, topographie des lignes, aléas climatiques...
- de la faisabilité économique.

Keolis accompagne ainsi la transition énergétique en y apportant son expérience pratique d'exploitant du quotidien, au-delà des approches théoriques. Les questions telles que la robustesse d'exploitation (fiabilité des équipements, performance en mode dégradé...), le déploiement efficace des infrastructures nécessaires (dépôts, rechargement...), la qualité du service aux usagers et bien évidemment l'économie globale du système, doivent rester au cœur de la démarche car elles sont en fin de compte l'expression de ce que doit être la finalité d'un système de transport public au service des voyageurs.

Keolis s'est ainsi investi depuis de nombreuses années dans une palette de solutions destinées à réduire les impacts environnementaux de ses activités en étant bien souvent précurseur. Les solutions mises en

œuvre sont adaptées au contexte local et au parc à traiter : systèmes de récupération ou d'économie d'énergie, énergies alternatives.

Dans ce domaine, le Groupe Keolis est particulièrement actif, utilisant toute la gamme des énergies alternatives : biodiesel, bioéthanol, biogaz, diester, GNV, électrique, GPL, hybride. À fin 2019, Keolis exploite 3 694 véhicules à énergie alternative. Plusieurs actions engagées courant 2019 ont visé à améliorer la part de véhicules à énergie alternative dans les années à venir. Ainsi par exemple, en France :

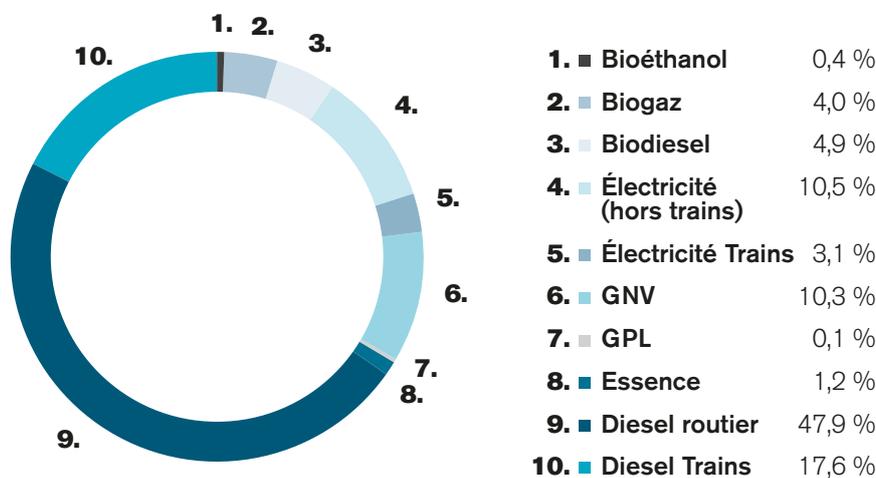
- Keolis Seine Val-de-Marne utilise depuis le mois de septembre 2019 le biocarburant HVO en substitution du diesel pour la flotte de navettes reliant les parkings de l'aéroport de Paris-Orly pour le compte du Groupe Aéroports de Paris ;
- deux lignes de Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) 100 % électriques ont été inaugurées en 2019 à Amiens et Bayonne-Anglet-Biarritz ;

- deux stations GNV ont été installées en Drôme Ardèche ;
- Keolis Nord est passé au gaz.

Par ailleurs, à l'international :

- aux États-Unis, Keolis exploite la flotte de bus électriques de Greensboro (Caroline du Nord), Foothill (Californie du Sud) et Reno (Nevada) ;
- plusieurs marchés avec flottes importantes de véhicules électriques ou autres énergies alternatives ont été remportés en 2019, notamment aux Pays-Bas (259 nouveaux bus entièrement électriques), en Norvège (réseau de 136 bus principalement électriques de la ville de Bergen) et en Suède (contrat de bus au biodiesel circulant entre Göteborg et Borås), où le Groupe opère plus de 1 700 bus, fonctionnant tous aux énergies alternatives.

Le mix énergétique de la traction du Groupe Keolis se répartit de la manière suivante :



En novembre 2019, Keolis a organisé le « Keolis Nouvelles Énergies Tour », un circuit de six étapes destiné à accompagner les Autorités Organisatrices dans la transition énergétique. Les invités, principalement des élus et techniciens des collectivités locales ainsi que des collaborateurs, ont pu échanger avec les experts du Groupe en énergies alternatives, et tester grandeur nature une flotte de véhicules à énergies alternatives au diesel (GNV, électriques, etc.) rassemblés pour l'occasion.

Keolis poursuit ses actions dans ce domaine par une veille technologique active avec les constructeurs et les fournisseurs d'équipements afin d'identifier et éventuellement mettre au point les solutions pouvant optimiser les performances environnementales du parc de véhicules.

Par ailleurs, Enedis et Keolis ont signé en novembre 2019 un partenariat destiné à partager leurs expertises respectives afin d'accompagner les Autorités Organisatrices de la Mobilité qui souhaitent convertir leurs flottes de bus à l'électricité. Ce partenariat permettra d'innover et d'optimiser les systèmes de recharge de bus électriques et de faciliter leur intégration au réseau public de distribution dont Enedis est le gestionnaire.

Au-delà des innovations technologiques, Keolis propose son savoir-faire en termes d'exploitation. Ainsi, il conseille et accompagne ses clients Autorités Organisatrices de Mobilité en termes d'aménagement de circulation des véhicules avec par exemple la mise en place de sites propres, les priorités aux feux ou encore les ralentissements aux carrefours. Ce sont autant d'aménagements mis en place permettant de progresser dans le sens de la transition énergétique.

### 1.2.7.2 Augmenter le taux de valorisation des déchets

Les activités de Keolis sont génératrices de déchets, dangereux et non dangereux. Au-delà du contexte réglementaire, l'augmentation de la valorisation des déchets permet de diminuer la pression sur les ressources primaires.

Les activités de Keolis sont génératrices :

- de déchets dangereux (huiles usagées, chiffons souillés, boues hydrocarburées, déchets de peinture, Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques, etc.) ;
- de déchets non dangereux (emballages de pièces détachées, parebrises brisés, etc.).

La politique Environnement du Groupe Keolis vise, parmi ses trois objectifs spécifiques, l'augmentation du taux de valorisation des déchets. À cet effet, le Groupe met à disposition de ses filiales des outils spécifiques leur permettant d'améliorer la gestion de leurs déchets. Les filiales déterminent les consignes de tri, de valorisation ou d'élimination de leurs déchets en fonction de leur contexte local (réglementation en vigueur, dispositifs disponibles à proximité).



2019	2018	2017	2016	Indicateur <sup>(1)</sup>
71 %	69 %	67 %*	70 %	Part des déchets dangereux valorisés
57 %	61 %*	58 %*	53 %*	Part des déchets non dangereux valorisés

(1) Le périmètre de consolidation se fait sur l'exercice civil du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. À défaut, des règles d'estimation ou de consolidation sur un calendrier décalé sont proposées aux filiales dans le référentiel d'indicateurs. En 2019, ces données environnementales ont été établies à partir des données couvrant 89 % des effectifs du Keolis SA, représentés par 118 filiales.

En 2019, 6 338 tonnes de déchets dangereux ont été produites, ainsi que 14 153 tonnes de déchets non dangereux, pour un total de 20 491 tonnes.

Le Groupe Keolis poursuit ses efforts pour améliorer le taux de valorisation de ses déchets.

### 1.2.7.3 Maîtriser les consommations d'eau

À l'échelle planétaire, la raréfaction de la ressource en eau s'amplifie. En 2015, l'Organisation des Nations Unies expliquait dans son rapport annuel qu'au rythme actuel « le monde devrait faire face à un déficit hydrique global de 40 % » dès 2030.

Localement, Keolis peut être un des grands consommateurs d'eau, essentiellement pour le nettoyage des véhicules et l'arrosage des bandes végétalisées de tramways. En fonction des contrats, des objectifs fixés de propreté des véhicules et de verdure des plateformes des tramways impactent significativement cette consommation.

La maîtrise de sa consommation d'eau constitue un des trois objectifs spécifiques de la politique Environnement du Groupe Keolis.

Au niveau local, les filiales du Groupe Keolis consomment de l'eau potable mais également de l'eau recyclée et/ou de l'eau de pluie pour le lavage des véhicules. Ainsi, en 2019, 123 sites sont équipés d'un système de recyclage des eaux de lavage des véhicules et 120 d'un système de récupération d'eau de pluie.

En Inde par exemple, où l'eau est une ressource particulièrement précieuse, notamment en été lors des épisodes caniculaires, Keolis Hyderabad a mis en place deux systèmes permettant de traiter les eaux usées de sources domestique et industrielle. En 2019, 23 000 m<sup>3</sup> d'eau ont ainsi été traitées et réutilisées. L'eau recyclée est utilisée pour l'entretien des espaces verts et en eau de rinçage dans deux dépôts et un bâtiment. Pour encourager ce type d'initiative, Keolis a remis un prix à sa filiale indienne lors de la KeoLife Week 2019.

2019	2018	2017	2016	Indicateur <sup>(1)</sup>
1,1	1,3	1,4	1,0	Volume d'eau consommée en litres/km

(1) Le périmètre de consolidation se fait sur l'exercice civil du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. À défaut, des règles d'estimation ou de consolidation sur un calendrier décalé sont proposées aux filiales dans le référentiel d'indicateurs. En 2019, ces données environnementales ont été établies à partir des données couvrant 89 % des effectifs du Keolis SA, représentés par 118 filiales.

Les consommations d'eau en 2019 représentent 1 172 704 m<sup>3</sup>. Une résolution de fuite au sein de la filiale australienne de Melbourne a largement contribué à la diminution des consommations d'eau entre 2018 et 2019.

## 1.2.8 ENGAGEMENT POUR LES TERRITOIRES

### 1.2.8.1 Être un acteur engagé du Développement Durable des territoires

Keolis contribue au dynamisme des territoires où il est présent. Il en va de même en matière d'emploi, le personnel des filiales étant majoritairement composé d'habitants de leur territoire. Nombre d'entre elles sont également engagées dans des partenariats en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi.

Le rôle de Keolis va au-delà de sa mission de mobilité. Il agit notamment en faveur de l'éducation, de la solidarité, et de la culture.

#### Politique

Keolis a intégré un volet « Acteur de la vie locale » dans son programme d'amélioration continue KeoLife.

Celui-ci a pour vocation d'harmoniser les pratiques en permettant à chaque filiale de construire sa propre stratégie de partenariat, opposable et argumentée. Les grandes lignes directrices de ces stratégies sont partagées par Keolis et ses filiales : être en cohérence avec le programme « Konformité » (présenté dans la partie 1.2.3. Principe 2 : Loyauté des pratiques), permettre à chaque filiale de

construire sa propre démarche et permettre à Keolis de valoriser en interne et en externe les actions de partenariats des filiales.

Par ailleurs depuis 2016, Keolis a intégré la Fondation SNCF. Pour les filiales de Keolis, la Fondation SNCF constitue un levier pour soutenir des actions portées par des structures ou des associations locales dans l'un des trois domaines suivants : solidarité, éducation et culture.

#### Actions

Depuis 2015, le Groupe Keolis a noué un partenariat avec Biom Work permettant aux filiales d'évaluer leur contribution au Développement Durable de leur territoire en termes d'emploi, de services publics et de préservation de l'environnement. Le résultat est exprimé en % du chiffre d'affaires redistribué sur le territoire. Ainsi, 18 filiales du Groupe Keolis se sont soumises à cet exercice d'évaluation, dont 8 en 2019. Résultat, en moyenne, 69 % du chiffre d'affaires de ces filiales françaises est reconnu d'utilité publique. En 2019 Keolis a renouvelé l'accord-cadre conclu avec Biom Work, incitant ainsi les filiales du Groupe à faire évaluer leur contribution au Développement Durable de leur territoire.

2019	2018	2017	2016	Indicateur
66	66	71	70	Moyenne du % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM) (France)

L'évolution du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le développement du territoire s'explique par l'évaluation de nouvelles filiales plus récemment engagées dans une démarche de Responsabilité Sociétale.

### 1.2.8.1.1 Éducation

Le Groupe Keolis sensibilise ses jeunes voyageurs et citoyens de demain :

- en intervenant dans les écoles, collèges et lycées ;
- en organisant des visites de classes dans les dépôts ;
- 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, la lutte contre la fraude et les incivilités ;
- évoquer l'intérêt des transports en commun pour réduire l'empreinte environnementale d'un territoire.

2019	2018	2017	2016	Indicateur
114 278	97 501*	59 122	64 155	Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire

L'augmentation du nombre d'élèves sensibilisés en 2019 s'explique par exemple par l'action du réseau de Manchester (Royaume-Uni), qui a recruté un responsable liaison avec la communauté et mis en place avec un plan dédié, ce qui a entraîné une augmentation de plus de 200 % des élèves sensibilisés par la filiale (soit l'équivalent de près de 7 000 élèves). Par ailleurs, Keolis Rennes a dédié plus de personnel aux missions de sensibilisation et a élargi le périmètre des interventions à de nouveaux niveaux scolaires. Également à Caen, dans le cadre de l'arrivée du nouveau tramway, des interventions spécifiques ont été faites à la demande d'établissements scolaires. Enfin, Keolis Quimper a massivement sensibilisé les élèves de 6<sup>e</sup> de l'agglomération aux thématiques liées à la sécurité.

### 1.2.8.1.2 Solidarité

Depuis 2010, Keolis désigne chaque année ses « Coups de cœur solidaires ». Ces récompenses attribuées sous l'égide de la Fondation SNCF depuis 2016 permettent de valoriser l'engagement de ses salariés investis dans des associations qui agissent en faveur de personnes fragiles ou défavorisées. L'intérêt et la recevabilité des dossiers déposés sont évalués selon les critères suivants : le public ciblé, les dimensions sociale et partenariale, la viabilité et l'originalité du projet, la création de lien social. Ainsi, le jury composé de représentants des directions de Keolis s'est réuni en juin et a décidé de récompenser l'engagement bénévole de plusieurs collaborateurs qui avaient postulé pour cette édition :

- trois associations présentées par les salariés de Keolis Lyon : *Urban Arts Academy* avec son projet « Stage des Arts Urbains » qui permet aux bénéficiaires de tout âge de bénéficier de stages de découverte, l'association *Fragile X France* dont le projet vise à prendre en charge des jeunes le temps d'un week-end pour leur proposer des activités et des sorties, et l'association *Handichien*

dont la dotation permettra de financer l'achat et l'éducation de 2 chiots qui assisteront des personnes à mobilité réduite ;

- deux associations présentées par les salariés de Keolis Bordeaux Métropole : *Baria* qui vient en aide auprès des personnes qui luttent contre l'obésité, *Parrainage 33* qui apporte son soutien et relai aux familles monoparentales ou fragilisées grâce au parrainage de proximité ;
- deux associations présentées par les salariés de Transpole à Lille : *Lille Métropole Basket Club* dont la dotation vise à soutenir le développement d'actions autour du basket pour une meilleure santé, *Moteur Art et Action* dont la dotation permettra de développer des ateliers artistiques dans 3 centres hospitaliers de la Région ;
- trois associations présentées par les salariés de Keolis Caen Mobilité : *Cadet Roussel*, dont la dotation financera un duo de clown « Nez à Nez » pour les enfants hospitalisés du CHU de Caen, *BAT Paris* qui organise des tournois sportifs caritatifs afin de récolter des fonds pour la recherche contre le cancer, et *Reves* dont les bénéficiaires, des enfants très gravement malades (dont le pronostic vital est réservé) pourront réaliser leur rêve et dépasser la maladie ;
- l'association *Énergies Jeunes* dont le programme déployé dans toute la France vise à développer l'autonomie et la discipline des jeunes issus de collèges de l'éducation prioritaire. Elle est soutenue par un salarié du siège ;
- l'association *Art'o*, permet à des personnes âgées qui résident dans les EHPADs de bénéficier de séances de médiation animale. Elle est présentée par un salarié de Keolis Mont Jura ;
- deux associations présentées par Keolis Gironde : *Les Sarments Solidaires*, dont le projet vise à récolter et vendre des sarments bio en fagots ou en sac pour verser les gains à des associations caritatives, et l'association *Ombre et lumière 33* dont le projet lutte contre l'individualisme et développe des pratiques solidaires via l'accompagnement des jeunes et du public handicapé et la socialisation des femmes isolées ;
- l'association *Pyrhando*, qui permet à des adultes handicapés de participer à la dixième traversée des Pyrénées. Elle est soutenue par un salarié de Keolis Côte Basque Adour.

Ces associations ont ainsi reçu des dotations de la Fondation SNCF pour mener à bien leurs actions et leurs projets à destination des publics fragiles.

Les collaborateurs de Keolis Commuter Services (KCS), opérateur de l'Autorité Organisatrice de Boston, travaillent avec les villes et les secteurs scolaires les moins bien desservis pour sélectionner les boursiers Keolis et distribuer les fonds en fonction du mérite et des besoins financiers. Depuis le début de ce programme en 2016, le montant total des bourses accordées a atteint les 100 000 \$ pour 100 étudiants, des étudiants dont 60 % suivent un cursus dans le domaine des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques. Ainsi pour la quatrième année consécutive, Keolis Commuter Services a annoncé en octobre 2019 accorder la somme de 25 000 \$ dans le cadre de son programme « Keolis Scholars ». 25 étudiants des villes



de Boston, Brockton, Lawrence, Lynn et Worcester profiteront ainsi de cette bourse de 1 000 \$ pour financer une partie de leurs études universitaires ou celle d'une formation professionnelle.

### 1.2.8.1.3 Culture

Keolis soutient des initiatives locales qui visent à favoriser l'accès et la diffusion de la culture, notamment la lecture.

Ainsi, Keolis a noué un partenariat national avec « Premier Chapitre », un outil disponible sur smartphone permettant de faire connaître les propositions des bibliothèques locales. Les utilisateurs ont ainsi accès gratuitement au premier chapitre d'une sélection d'ouvrages, à lire à leur arrêt, dans leur bus ou leur métro. S'ils le souhaitent, ils peuvent par la suite réserver directement le livre via l'application et l'emprunter à la bibliothèque. 15 filiales françaises ont déployé l'outil en 2019 et autant sont en cours de réflexion.

Dans le même esprit, Keolis Tours a installé à l'été 2019 une boîte à livres dans son agence. Chacun peut ainsi y déposer ou prendre librement un livre comme dans une bibliothèque, dans l'objectif de donner envie de lire au plus grand nombre et d'améliorer les voyages des usagers des transports. Pour ne rien gâcher, la boîte a été construite à partir d'un abris bus recyclé, et permet de donner une seconde vie aux livres. Enfin, Keolis Bordeaux Métropole a renouvelé son partenariat avec la ville de Gradignan en faveur de Lire en Poche. Organisé chaque année, ce célèbre festival autour de la lecture en format poche réunit de nombreux écrivains « édités en poche ». En échange de visibilité sur les supports de communication du réseau, des livres de poche ont été offerts aux abonnés.

Au plus près des spécificités de chaque territoire, les filiales déploient des actions en phase avec la culture locale. Par exemple au Pays de Galles, reconnaissant l'importance de la langue galloise, le réseau Keolis Amey Wales s'est engagé à fournir toutes les communications écrites et verbales à la fois en anglais et en gallois. Le réseau offrira la possibilité de communiquer soit en anglais soit en gallois pour toute demande de renseignements sur les trains ou contacts sur les réseaux sociaux, ainsi que des guichets tenus par du personnel

gallois. Au cours des prochains mois, KAW mettra en œuvre son Plan pour la langue Galloise. L'objectif est d'améliorer l'engagement pour la culture et les communautés locales galloises, tout en veillant à ce que le gallois ne soit pas négligé par rapport à l'anglais.

Dans le cadre de leur programme de partenaires associatifs, les équipes de Keolis Downer à Melbourne (Australie) choisissent chaque année huit organismes qui agissent localement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Les partenaires bénéficient de trois mois d'habillage publicitaire gratuit à l'avant et à l'arrière de 50 tramways. Pour l'édition 2019, le partenariat avec l'association « The Torch » a particulièrement été mis à l'honneur à l'occasion d'un grand événement ministériel organisé au dépôt de la filiale en présence notamment de la ministre des Transports publics de l'État du Victoria. The Torch agit pour réduire le taux de récurrence des anciens détenus par le biais d'ateliers artistiques qui leur ouvrent ainsi de nouvelles perspectives après leur libération. Le tramway mettra en vedette des peintures de deux artistes autochtones, Jeffrey Jackson et Kim Kennedy, tous deux ayant bénéficié des programmes offerts par The Torch.

Enfin, c'est toujours avec enthousiasme que les filiales du Groupe Keolis et leurs équipes couvrent des événements culturels d'ampleur, en déployant des dispositifs adaptés et conséquents. À Lyon par exemple, lors de la coupe du monde de football féminine les équipes ont été fortement mobilisées pour aiguiller les supporters ; les dispositifs de sécurité et de sûreté ont été renforcés lors de la fête des Lumières de Lyon ou lors de la Braderie de Lille pour assurer des déplacements sereins et fluides. À Rennes lors du festival du livre, des livres étaient disponibles à l'intérieur des bus pour démarrer la lecture à bord. À Tarbes lors du Printemps des Poètes, un concours a été organisé par la filiale sur le thème de la beauté.

Ainsi, adaptation de l'offre (tarifaire, déviation des itinéraires pour desservir les lieux de manifestations, allongement des horaires de service, etc.), mobilisation exceptionnelle des équipes, adaptation de l'information voyageurs, personnalisation des stations et véhicules (pelliculage) sont autant de dispositifs mis en œuvre pour permettre à tous d'accéder et de profiter des événements culturels et sportifs se déroulant sur le territoire.

## 1.2.9 MAÎTRISER LES RISQUES SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR : ACHATS DURABLES

Le montant des achats du Groupe Keolis dépasse les 2 Md€ par an. Ces achats sont répartis selon 2 types : les accords-cadres (contrats qui couvrent l'ensemble du périmètre du Groupe, France et International) et les contrats locaux. Les moyens de maîtrise des risques diffèrent selon ces 2 types d'achats, mais également selon les familles d'achats identifiées comme celles les plus à risques. Par ailleurs les exigences réglementaires se renforcent et se précisent, notamment avec la loi sur le devoir de vigilance et la loi dite Sapin 2 qui élargissent les obligations à l'ensemble de la chaîne de valeur.

### Politique

À travers sa démarche Achats Durables, Keolis renforce la déclinaison de sa stratégie de Responsabilité Sociétale dans sa sphère d'influence. L'objectif étant de maîtriser ses risques sur toute sa chaîne de valeur.

La Charte de la fonction Achats définit les principes généraux relatifs à la fonction au sein de Keolis (France et International) et formalise les règles d'éthique et de comportement applicables à tout acteur interne et externe, intervenant dans le processus Achat. Chaque dirigeant, chaque collaborateur (fonctionnel/opérationnel) intervenant, pour le compte de Keolis ou de l'une de ses filiales, se doit de connaître, respecter et promouvoir ses principes dans un souci de loyauté et de transparence. 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. Aussi, tout collaborateur intervenant dans un processus d'achat se doit de relayer ces préoccupations auprès de ses propres fournisseurs et sous-traitants, d'encourager les fournisseurs dans un plan de progrès dans les domaines sociaux et environnementaux et de faire respecter les lois et règlements nationaux et les conventions internationales relatives à la protection des personnes (salariés, sous-traitants, utilisateurs du produit ou du service) et de l'environnement.

Le fonctionnement des achats de Keolis repose principalement sur :

- une classification achats ;
- une répartition des familles d'achats : marché fournisseurs mondial adressés en central et marché fournisseurs nationaux adressés en local ;
- un suivi et un enregistrement trimestriel des actions et gains achats.

Cette politique intègre une démarche Achats Durables selon 4 axes prioritaires définis en lien avec la stratégie de Responsabilité Sociétale et les différentes politiques de Keolis :

- l'éthique des affaires : veiller au respect du cadre réglementaire et de l'éthique des affaires (libre concurrence, égalité de traitement, transparence des relations et lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent) ;

- la maîtrise des risques de Responsabilité Sociétale dans les achats : renforcer le processus achats pour une meilleure prise en compte des risques de Responsabilité Sociétale dans les achats ;
- l'évaluation des fournisseurs : évaluer les fournisseurs sur les enjeux de la Responsabilité Sociétale en termes de conformité réglementaire, sécurité, environnement et droits humains et libertés fondamentales, et de prise en compte du cycle de vie des produits dans l'analyse des coûts (TCO) ;
- l'Ancre territoriale : favoriser la vie économique locale et les relations de proximité (relations avec les PME, ETI et TPE, Économie Sociale et Solidaire et prise en compte des enjeux territoriaux).

Un comité Achats Durables élargi s'est tenu en décembre 2019, rassemblant des acheteurs et des experts en Responsabilité Sociétale, du siège et des filiales françaises pour partager les actualités en termes d'achats durables, donner de la visibilité sur les projets en cours et partager la feuille de route achats durables. Les achats durables sont par ailleurs abordés à chaque comité de Direction Achats France.

**Action**

En 2018, suite à la parution des textes de loi sur le devoir de vigilance et la lutte contre la corruption (loi dite Sapin 2), la Direction des Achats Keolis en collaboration avec les différentes directions (Juridique, Audit Interne, Sécurité sûreté Environnement & Responsabilité Sociétale et Ressources Humaines) a confié à un prestataire externe (Ecovadis) la réalisation de sa cartographie des risques liés à la Responsabilité Sociétale, spécifique Achats. Elle a été réalisée sur un périmètre français représentant 1 Md€ de dépenses et 15 000 fournisseurs actifs. La méthode d'évaluation d'Ecovadis a permis d'évaluer, au-delà des risques Achats, les risques Éthique, Environnement, Sécurité, Droits Humains et libertés fondamentales. Les résultats de la cartographie ont permis d'identifier les familles d'Achats à risques élevés, sur lesquelles des actions de prévention et d'atténuation ont été mises en œuvre.

En 2019, Keolis a déployé sa charte de la relation Fournisseurs. Cette charte formalise la volonté du Groupe Keolis de renforcer la prise en compte de l'ensemble des enjeux économiques et de Développement Durable dans ses relations avec ses Fournisseurs. Par la diffusion et la signature de cette charte par ses Fournisseurs, Keolis attend notamment d'eux qu'ils promeuvent et respectent les droits humains dans leur sphère d'influence et qu'ils mènent une démarche active de prévention des risques professionnels et de renforcement de la sécurité. Elle a d'abord été intégrée aux consultations et aux contrats cadres et est progressivement diffusée aux salariés en charge des achats dans le Groupe Keolis. Cette Charte, disponible sur le site internet [www.keolis.com](http://www.keolis.com), existe en 7 langues.

Keolis veille également à l'intégration de critères d'analyse en lien avec la Responsabilité Sociétale au moment de la sélection des fournisseurs par la Direction des Achats Groupe, notamment sur les familles identifiées à risques majeurs dans la matrice des risques RSE-Achats. Pour ces familles, ces critères sont analysés par le Responsable de la Performance Achats Durables du Groupe (exemple : achats pneumatiques, énergie, matériel roulant), avec l'appui des

prescripteurs et de la Direction Sécurité, Sûreté, Environnement et Responsabilité Sociétale.

Des clauses spécifiques sont systématiquement intégrées dans les contrats cadres, incitant ainsi les fournisseurs à respecter les engagements de Keolis ainsi que les normes de droit international et national en termes d'éthique, de santé sécurité, de corruption, de protection des données ou encore d'environnement. Le cas échéant, une attention particulière est également portée sur le cycle de vie du produit en matière de consommation d'énergie, d'économie circulaire (recyclage, réemploi et traitement des déchets) et de risque de pollution. Différentes clauses liées au traitement des déchets et au respect de l'environnement sont également intégrées aux accords-cadres sur des produits sensibles (notamment constructeurs, batteries, pneumatiques, lubrifiants...).

Pour une meilleure maîtrise du risque fournisseur et dans le cadre de la réglementation sur le travail dissimulé, Keolis a mis en place une solution en ligne pour le suivi des fournisseurs en France permettant la récupération des documents et le suivi de leur mise à jour sur toute la durée des contrats (impôts, URSSAF, liste nominative des travailleurs étrangers...), e-attestations.

Dans un esprit de transparence et d'amélioration continue, Keolis souhaite s'assurer que ses partenaires partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques. L'évaluation de la performance RSE des fournisseurs répond à cet objectif mais également au devoir légal de vigilance de Keolis. Ainsi, la Direction des Achats a mis en place une solution d'évaluation de ses fournisseurs actifs, Ecovadis. Ces évaluations permettent d'établir le niveau de maturité des fournisseurs et d'aider à l'intégration des enjeux de Développement Durable (environnement, sécurité, éthique et achats durables) dans le dialogue avec ses fournisseurs. Ainsi, une première campagne a été lancée en novembre 2019, avec pour objectif d'élargir progressivement le périmètre des fournisseurs évalués.

En octobre 2019, Keolis a mis en place une plateforme d'échanges de biens appelée e-Deal. Cette nouvelle plateforme en ligne, accessible depuis le 1<sup>er</sup> octobre, est ouverte à tous les collaborateurs de France et de Belgique. Dans une logique d'économie circulaire, cette plateforme permet d'offrir une seconde vie au matériel à usage professionnel et s'inscrit ainsi dans la démarche de Responsabilité Sociétale de Keolis.

Concernant le recours à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), Keolis est partenaire de l'association Handeco (voir partie 1.2.4 Principe 3 : Dialogue avec nos Autorités Organisatrices et autres parties prenantes). Ce partenariat permet aux filiales françaises d'avoir accès à de l'information sur les acteurs du secteur protégé et adapté, à un annuaire en ligne des entreprises ainsi qu'une plateforme d'achats dédiée sur laquelle déposer des appels d'offres.

Par ailleurs, les sociétés de travail temporaire sous contrats-cadres assurent elles aussi la promotion du Handicap et de l'Insertion en proposant, dans la mesure du possible, des missions à des personnes éloignées de l'emploi. En 2019, 76 764 heures ont ainsi été réalisées dans ce cadre.

Ainsi pour 2019, le Groupe Keolis a réalisé environ 16 M€ d'achats auprès des Acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) en France.

2019	2018	2017	Indicateur
16 640 878	16 363 744*	22 275 902	Chiffre d'Affaires (en euros) réalisé auprès des Acteurs de l'ESS (France)

Au niveau local, plusieurs filiales intègrent des critères environnementaux dans leurs achats.

La filiale de Keolis exploitante du réseau de tramway de Melbourne, KDR Victoria (Australie), a mis à jour sa politique achat en 2019 pour y inclure des enjeux de Responsabilité Sociétale ainsi qu'une procédure achats intégrant le traitement des problématiques éthiques, environnementales ou encore concernant l'esclavage moderne.



### 1.2.10 BILAN ET PERSPECTIVES

Différentes actions sont déjà engagées pour soutenir l'amélioration de la performance extra-financière de Keolis. Par exemple :

- pour les Achats, est programmée en 2020 la poursuite des travaux, avec notamment la révision de la cartographie des risques liés à la Responsabilité Sociétale spécifique Achats, sur le périmètre Groupe (France et international) ;
- le Climat et les Droits humains et libertés fondamentales seront plus formellement intégrés dans la prochaine mise à jour du programme d'amélioration continue de Keolis KeoLife ;
- Pour l'Éthique, le déploiement de l'alerte Keolis Ethic Line se poursuivra dans les pays d'implantation de Keolis.

En lien avec KeoLife, la démarche des « 10 essentiels » actuellement en cours de déploiement a pour objectifs de permettre d'une part au niveau Groupe de mieux appréhender et comprendre la réalité des risques en filiales, et d'autre part de mettre en place des outils communs de gestion des risques. Ainsi, l'ensemble des dirigeants de filiales disposera d'un référentiel clair des points indispensables à déployer et maîtriser, renforçant et harmonisant les dispositifs de contrôle interne de niveau 1.

En 2019, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes du Groupe a donc sollicité différentes directions transverses pour définir des points de contrôle clés pour chacun des 10 axes, soit une soixantaine en tout. Parmi ces 10 axes, plusieurs couvrent les risques identifiés comme majeurs dans le cadre de la présente Déclaration de Performance Extra Financière :

- sécurité ;
- ressources humaines ;
- environnement ;
- prévention de la corruption et droit de la concurrence ;
- sûreté et gestion de crise ;
- données personnelles.

En 2020, ce programme de contrôle interne de niveau 1 sera déployé en France puis à l'international. Il nourrira la dynamique d'amélioration continue.

#### 1.2.11 MÉTHODE

La liste présentée au 1.2.11.3 reprend les définitions pour chacune des informations quantitatives et la précision du périmètre quand celui-ci est plus restreint que celui défini au point 1.2.11.2.

Les nouvelles informations quantitatives sont indiquées *en italique* dans la liste ci-dessous. Pour ces informations, seules les données 2019 sont disponibles.

Pour les données publiées dans le rapport financier de Keolis SA 2018 et reprises dans la présente publication, certaines d'entre elles ont été modifiées pour tenir compte des corrections/compléments parvenus postérieurement à la précédente publication. Celles-ci sont signalées, dans la suite de la présente publication, par un astérisque accolé à la donnée mise à jour. Le cas échéant, les écarts significatifs font l'objet d'une explication dans le corps du texte.

Les informations quantitatives sont la plupart du temps associées à des informations qualitatives permettant d'apporter des compléments sur la politique associée et/ou les variations des données entre l'année A et A-1.

Le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et l'alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas des enjeux sociétaux significatifs pour Keolis. Le cas échéant, cette thématique peut être traitée au niveau local, par exemple si un restaurant d'entreprise est mis à disposition des salariés.

##### 1.2.11.1 Correspondance avec les obligations réglementaires et référentiels internationaux

L'exercice 2019 est le sixième exercice concerné par la publication des informations extra-financières dans le rapport financier de Keolis SA. L'entité concernée est Keolis SA en tant que société non cotée dont le total du bilan ou le montant net du chiffre d'affaires dépasse les 100 millions d'euros et dont le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur à 500.

Cette déclaration de performance extra-financière permet également de répondre à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordre. Ainsi, le plan de vigilance attendu est intégré à la présente publication. Ainsi, certains éléments du plan de vigilance, notamment les dispositifs de suivi des

mesures mises en œuvre, 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. Keolis est constitué de plus de 300 filiales et participations réparties dans 16 pays. La loi relative au devoir de vigilance s'appliquant aux donneurs d'ordre, seules les filiales dans lesquelles Keolis SA est majoritaire sont visées.

Pour mémoire, vigilance vise trois thèmes : les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, pour les activités propres et les achats. Ces thèmes sont détaillés dans les différentes parties de la présente Déclaration de Performance Extra Financière.

Afin de répondre aux attentes de nos parties prenantes, la présente déclaration de performance extra-financière intègre également des principes du standard international GRI (Global reporting initiative), premier niveau « in accordance – core ».

Keolis est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) depuis 2004. Depuis 2018 Keolis a renforcé son engagement en intégrant le club « GC advanced », le 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 désormais notre communication sur le progrès (COP).

Les ODD étant interconnectés, lorsque Keolis œuvre par exemple pour proposer une mobilité énergétiquement sobre et la plus décarbonée possible, le Groupe répond à la fois :

- à la cible 7.3 visant à multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique, et 7.2 sur l'accroissement net la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial ;
- également à la cible 8.4, relative à l'amélioration progressive de l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement ;
- mais aussi à la cible 13.3 visant à l'améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide ;

- ou encore à la cible 7.a voulant notamment promouvoir l'investissement dans l'infrastructure énergétique et les technologies relatives à l'énergie propre ;
- et enfin à la cible 9.4 qui vise entre autres à moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement.

À l'inverse, Keolis contribue par exemple à l'atteinte de l'ODD 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous » au travers de multiples actions. Ainsi, lorsque Keolis œuvre pour préserver la santé et la sécurité des collaborateurs et pour mener un dialogue social toujours plus constructif, il participe à la cible 8.8 portant sur la défense des droits des travailleurs, la promotion de la sécurité sur le lieu de travail et l'assurance d'une protection de tous les travailleurs. Également, il répond à la cible 8.4 portant sur l'amélioration progressive de l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production en s'attachant à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, au travers de ses actions relevant des achats responsables, au travers de toute sa politique environnementale (qui s'engage à proposer une mobilité énergétiquement sobre & la plus décarbonée possible, augmenter le taux de valorisation des déchets et maîtriser les consommations d'eau).

### 1.2.11.2 Périmètre et période

La consolidation de données extra-financières vise le même périmètre que la consolidation financière de Keolis SA hors EFFIA S.A.S. et Keolis Santé qui sont consolidées dans GROUPE KEOLIS S.A.S. et hors Assurances Techniques et filiales pour lesquelles Keolis n'est pas majoritaire.

Pour les données sociales ainsi que pour les kilomètres parcourus et les consommations d'énergie de la traction, le périmètre de consolidation se fait sur l'exercice civil, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre et vise 100 % des effectifs de Keolis SA. Pour les autres données le périmètre est donné dans le texte.

### 1.2.11.3 Liste des informations quantitatives, indicateurs de performance 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.

Les indicateurs nouvellement publiés, par rapport aux années précédentes, apparaissent en *italique*.

**Effectifs** : Effectifs inscrits au 31 décembre.

**Répartition des effectifs par zone géographique** : Répartition des effectifs inscrits au 31 décembre par pays.

**Part d'alertes professionnelles entrant dans le champ de l'alerte KEL clôturées** : Pourcentage d'alerte respectant les critères définis dans la procédure d'alerte professionnelle Keolis Ethic Line ayant fait l'objet d'un traitement et d'une décision rendue par le Comité KEL (France).

**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.

**Nombre de délégués à la protection des données désignés** : Nombre de délégués à la protection des données désignés sur les périmètres France et Europe hors France, au sens défini par le RGPD.

**Nombre de correspondants Données Personnelles** : nombre d'interlocuteurs relais dans les filiales lorsqu'un DPO mutualisé a été

désigné sur le sujet des données personnelles, désignés dans les filiales des Directions Régionales où un DPO n'a pas été désigné, afin d'organiser la mise en conformité au RGPD de la filiale et être l'interlocuteur privilégié sur le sujet.

**Part du Chiffre d'Affaires France couvert par un délégué à la protection des données** : pourcentage du chiffre d'affaires des filiales françaises ayant désigné un Délégués à la protection des données.

**Nombre de passagers décédés lors d'accidents** : Nombre de personnes tuées en empruntant les services de transports voyageurs opérés le Groupe en conséquence de la survenance d'un accident d'exploitation (quelle que soit la responsabilité de l'entreprise).

**Nombre de tiers décédés lors d'accidents** : Nombre de personnes extérieures tuées lors d'un accident d'exploitation avec les services de transports voyageurs opérés par le Groupe, quelle que soit la responsabilité de l'entreprise et quel que soit le caractère évitable de la situation.

**Atteintes physiques envers les clients voyageurs** : nombre d'actes de violences physiques commis sur nos clients voyageurs, portés à la connaissance des autorités de police et de gendarmerie et qualifiés délits et crimes (plaintes déposées par les victimes). Sont compris les actes de violence avec ou sans Incapacité Totale de Travail. (Périmètre France grands réseaux et grands urbains).

**Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite de l'Institut Keolis** : nombre de salariés du Groupe Keolis qui ont participé à au moins l'un des six modules en lien avec l'accueil, l'accompagnement et le savoir-être commercial envers les clients-voyageurs en situation de handicap proposés par l'institut interne de formation de Keolis (IK).

**Taux de satisfaction des voyageurs** : Par des voyageurs qui déclarent être satisfaits de leur réseau de transport partagé.

**Taux de recommandation** : Part des voyageurs qui recommanderaient à leurs proches leur réseau de transport partagé.

**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 salariés décédés en situation d'accident du travail (hors trajet domicile travail)** : Nombre d'employés du Groupe Keolis tués en situation d'accident du travail lors de leur activité effectuée pour son compte, quelle que soit la responsabilité de l'entreprise et quel que soit le caractère évitable de la situation.

**Part des femmes dans l'effectif total** : Pourcentage de femmes dans l'effectif inscrit total Groupe Keolis et répartition par pays.

**Part des femmes cadres dans l'effectif total de cadres (France)** : Pourcentage de femmes cadres dans l'effectif total de cadres en France.

**Part des femmes managers dans l'effectif total de managers (International)** : Pourcentage de femmes cadres dans l'effectif total de managers (hors France)



**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 de femmes dans les instances dirigeantes de Keolis :** nombre de femmes sur le nombre total de membres dans les instances de décision du Groupe Keolis.

**Nombre total de travailleurs handicapés (Nombre de salariés – France) :** Nombre de travailleurs handicapés inscrits au 31 décembre, recensés le cadre de la déclaration annuelle obligatoire d'emplois de travailleurs handicapés à l'Agefiph (DOETH – Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés).

**Part de travailleurs handicapés (Nombre de salariés – France) :** pourcentage de travailleurs handicapés inscrits au 31 décembre sur le nombre total de salariés du Groupe Keolis.

**Taux de couverture des salariés par une Instance Représentative du Personnel :** Pourcentage de salariés ayant la possibilité d'être représentés par une Instance Représentative du Personnel telles que définies comme telles dans le pays d'implantation de la filiale concernée.

**Le taux de conflictualité (France) :** Nombre de jours de grève par salarié dans l'année, hors cessation de travail liée à des motifs nationaux.

**Le taux d'accord NAO signé avec les partenaires sociaux (France) :** Pourcentage de filiales parvenues à un accord NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) avec les organisations syndicales parmi l'ensemble des filiales soumises à cette obligation.

**Nombre total d'heures de formation :** Nombre total d'heures de formation suivies par les salariés.

**Nombre total de salariés ayant bénéficié d'une formation :** Nombre total de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année considérée.

**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 d'absentéisme pour maladie :** Nombre d'heures d'absence pour maladie/nombre d'heures contractuelles, au prorata des dates d'entrée et sortie du salarié dans l'entreprise (mi-temps thérapeutiques inclus)

**Nombre de salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001 :** Nombre de salariés inscrits à l'effectif au 31 décembre exerçant une activité certifiée ISO 14001 (soit le nombre de salariés concernés par le domaine d'application soumis à l'organisme de certification).

**Part des salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001 :** Pourcentage des salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001 dans l'effectif total du Groupe Keolis.

**Consommation d'énergie de traction des flottes commerciales (en kWh) :** Quantité d'énergie achetée dans le cadre de prestations commerciales (haut-le-pied compris), exprimée en kilowattheures. Les véhicules concernés sont les véhicules exploités/détenus en propre utilisés dans le cadre de prestations commerciales, pour le compte d'autrui (clients voyageurs, Autorités Organisatrices de Transport, autres prestataires de transport, entreprises clientes). L'indicateur intègre la consommation de tous les modes (bus, car, métro, tramway, trolleybus et train).

**Consommation d'énergie des sites (en kWh) :** Quantité d'énergie des sites consommée, ou à défaut achetée, sur les sites, hors énergie de traction, exprimée en kilowattheures.

**Émissions de CO<sub>2</sub> de la traction commerciale et des sites :** Émissions de Gaz à Effet de Serre émises par la consommation d'énergie correspondante, exprimées en Tonnes Équivalent CO<sub>2</sub>.

**Part des déchets dangereux valorisés :** Pourcentage de déchets dangereux valorisés au cours de l'année considérée, sans distinguer le type de traitement. Est considéré comme valorisation un type d'opération de traitement de déchet définie comme telle dans la réglementation applicable au site de production.

**Part des déchets non dangereux valorisés :** Pourcentage de déchets non dangereux valorisés au cours de l'année considérée, sans distinguer le type de traitement. Est considéré comme valorisation un type d'opération de traitement de déchet définie comme telle dans la réglementation applicable au site de production.

**Volume d'eau consommée en litres/km :** Volume d'eau potable acheté par la filiale sur la période considérée imputée aux bâtiments, process et entretien des voies (incluant notamment les voies végétalisées des tramways) rapporté au nombre de kilomètres parcourus (tous modes).

**Moyenne du % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM) :** pourcentage du chiffre d'affaires des filiales évaluées par BIOM redistribué pour le Développement Durable du territoire en moyenne.

**Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation :** Nombre d'élèves ayant été sensibilisés dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire réalisées par un/des salariés de la filiale considérée.

**Chiffre d'affaires (en euros) réalisé auprès des acteurs de l'ESS (France) :** Chiffre d'affaires réalisé sur l'année auprès de structures issues du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire, exprimé HT en euros.

## 1.2.12 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de la société Keolis S.A.,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Keolis S.A., (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir 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.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les 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 ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
- 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, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Keolis Rennes S.A., Keolis Bordeaux Métropole S.A., Keolis Amiens, Keolis CIF, Keolis Trois Frontières, Keolis Normandie Seine, Keolis Littoral, Loisirs et Voyages, Keolis Belgique, Keolis Rail Service Virginia, Keolis Amey Docklands Ltd, KDR Victoria Pty Ltd, Keolis Hyderabad et couvrent environ 22% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests en considérant la part représentative de l'effectif de ces filiales ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

### Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes et se sont déroulés entre mi-septembre 2019 et fin avril 2020 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 une quinzaine d'entretiens avec une vingtaine de personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions ressources générales, communication, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, sûreté, environnement et achats.

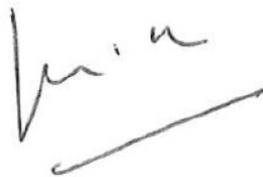
### Conclusion

Sur la base de nos travaux, 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.

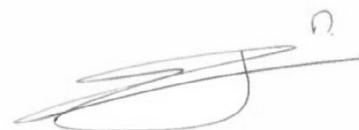
Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2020

L'un des Commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier Bel  
Associée



Pascal Baranger  
Directeur au sein  
du Département Développement Durable



**Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes**

**Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :**

- Effectifs au 31/12/2019 dont femmes, travailleurs handicapés et salariés couverts par une certification 14001 ;
- Certification égalité Femmes/Hommes et notes index égalité salariale ;
- Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation ;
- Taux de fréquence des accidents du travail, nombre de salariés décédés ;
- Adhésion à Keolis Ethic Line et chiffre d'affaires réalisé auprès des acteurs de l'ESS ;
- Nombre de passagers décédés lors d'accidents ;
- Nombre de kilomètres total et émissions de CO2 dont consommation totale d'énergie (sites et traction) ;
- Volume d'eau consommée et volume d'eau traitée et réutilisée en Inde ;
- Part des déchets dangereux et non dangereux valorisés ;
- Nombre d'élèves bénéficiant d'une initiative de sensibilisation ;
- Part du chiffre d'affaires couvert par un DPO et nombre de DPO ;
- Nombre d'atteintes aux usagers et atteintes aux personnels ayant entraîné un arrêt ;
- Nombre de faits d'incivilité et de délinquance constatés contre les femmes ;
- % du CA des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (BIOM) ;
- Ensemble des résultats de l'enquête Keoscopie sur l'expérience voyageurs, dont taux de satisfaction et taux de recommandation.

**Informations qualitatives (actions et résultats) :**

- Programme d'audit interne « les 10 essentiels » ;
- Corruption et RGPD : enrichissement des documents de référence (code de conduite, politique RGPD, etc.), tenue du comité éthique et conformité, procédures d'alerte déployées localement, réseau de DPO et procédures internes relatives établies ;
- Sécurité voyageurs : digitalisation du management de la sécurité, tests de comportements des conducteurs, formation et accompagnement conducteurs, visibilité et signalisation ;
- Sûreté voyageurs : politique sûreté groupe et mise à disposition d'outils fondamentaux relatifs, révision de la cellule gestion de crise, adaptation de la politique RH de la filière sûreté, gestion du réseau de correspondants sûreté, campagnes de lutte contre le harcèlement sexiste ;
- Mobilité partagée : Label Cap'Handéo, partenariat ElioZ, Keolis Web Passenger, informations en « LSF » à Bordeaux et formation à la communication non verbale à Melbourne, lien « CCAS » à Amiens, sponsor Arnaud Assoumani, « STARmeguide » à Rennes, film « Plan your journey » au Pays de Galles ;
- Expérience voyageurs : analyse Keoscopie et ses résultats, « sans ma voiture » à Lille et Dijon ;
- Engagement salariés : politique sécurité, déploiement culture sécurité à Melbourne et Hyderabad, Document Unique, suivi digital des accidents, partenariats pour reconversion, 25 ambassadeurs diversité, ateliers self-défense Hyderabad, participation Arborus, semaine Handicap, Comité Social et Economique, politique de formation, « K de Keolis », Baromètre de l'engagement ;
- Environnement : tenue du comité international, développement de l'équipement éco-conduite, actions locales sur les sites audités pour la réduction de la consommation énergétique et consommation en eau, utilisation des énergies alternatives, BHNS hydrogène à Pau, « Keolis Nouvelles Energies Tour », partenariat Enedis ;
- Territoire : « Coups de cœurs solidaires », bourse KCS ;
- Achats : tenue du comité Achats Durables, charte relation fournisseurs, sélection et évaluation fournisseurs avec la RSE, e-Deal, Handeco.

## 1.3 ANNEXE 1 - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 1.3.1 MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Nous vous indiquons, conformément à l'article 148 du décret du 23 mars 1967, que votre Conseil d'administration a opté pour le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Suite à la démission de Monsieur Jean-Pierre Farandou de ses fonctions, Madame Kathleen Wantz O'Rourke a été nommée par délibération du Conseil d'administration du 23 octobre 2019 en qualité

de Présidente Directrice Générale avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 2019 et pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'au 3 mars 2022.

Par délibération en date du 12 février 2020 Monsieur Patrick Jeantet a été nommé en qualité de Président Directeur Général, en remplacement de Kathleen Wantz O'Rourke, avec effet au 12 février 2020, et pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'au 3 mars 2022.

### 1.3.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHACUN DES MANDATAIRES SOCIAUX

Nous vous indiquons ci-après la liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice :

<b>Jean-Pierre Farandou</b>	Président Directeur Général et Administrateur	Keolis S.A. (jusqu'au 31/10/2019)
	Président et membre unique du Directoire	GROUPE KEOLIS S.A.S. (jusqu'au 31/10/2019)
<b>Isabelle Balestra</b>	Administrateur	Keolis S.A.
	Administrateur	Keolis Lille
	Administrateur	Transpole
	Administrateur	Keolis Lyon
<b>Bruno Danet</b>	Administrateur	Keolis S.A.
	Président et Administrateur	Institut Keolis
	Gérant	Keolis Bordeaux
	Administrateur	Keolis Bordeaux Métropole
	Représentant permanent de Keolis SA, administrateur	Keolis Rennes
<b>Xavier Hubert</b>	Administrateur	Keolis S.A. (jusqu'au 30/09/2019)
	Administrateur	Keolis Rennes (jusqu'au 30/09/2019)
	Administrateur	Keolis Orléans Val-de-Loire (jusqu'au 15/03/2019)
<b>Arnaud van Troeyen</b>	Administrateur	Keolis S.A.
	Membre du Comité Stratégique	Keolis Santé (jusqu'au 11/01/2019)
	Mitglieder des Aufsichtsrat	Keolis Deutschland GmbH & Co. KG
	Board Member	Keolis Sverige AB (depuis le 29/10/2018)
	Administrateur	Keolis Norge AS (depuis le 29/10/2018)
	Membre du Conseil de Surveillance	Keolis Mobilities B.V.
	Supervisor	Shanghai Keolis Public Transport Operation Management co (depuis le 29/10/2018)
	Board Member	Keolis Danmark A/S (depuis le 29/10/2018)
	Director	Keolis Aarhus Letbane A/S (depuis le 29/10/2018)
	Supervisor	Keolis Wuhan Public Transportation Operation and Management Co Ltd (depuis le 29/10/2018)

<b>Kathleen Wantz O'Rourke</b>	Présidente Directrice Générale	Keolis S.A. (depuis le 01/11/2019)
	Administrateur	Keolis S.A.
	Membre du Directoire et Présidente du Directoire	GROUPE KEOLIS S.A.S. (depuis le 01/11/2019)
	Administrateur	Transpole
	Director	Keolis Downer (depuis le 12/12/2018)
	Director	KDR Victoria (depuis le 12/12/2018)
	Director	KDR Gold Coast (depuis le 12/12/2018)
	Administrateur	Nexans
	Administrateur	Trust Management Institute
<b>Laurent Agnesina</b>	Administrateur	Keolis S.A. (depuis le 14/02/2019)
<b>Marc Hinfray</b>	Administrateur	Keolis S.A.
<b>Pascale Nicolas</b>	Administrateur	Keolis S.A. (depuis le 14/02/2019)
<b>Jacques Damas</b>	Administrateur	Keolis S.A. (depuis le 31/10/2019)
	Administrateur	Keolis Lyon
	Administrateur	Transpole
	Membre du Comité Stratégique	Hello Paris Participations (depuis le 02/07/2019)
	Administrateur	Thalys International
	Manager	Keolis Commuter Services LLC
	Administrateur	La Société de Transports Abidjanais sur Rail SAS (depuis le 28/10/2019)
	Administrateur	Thi Factory
<b>Anne Lieure</b>	Administrateur	Keolis S.A. (depuis le 23/10/2019)
		Keolis Rennes
	Administrateur	Keolis Bordeaux Métropole
	Administrateur	Keolis Bordeaux Métropole
	Administrateur	Transports de l'Agglomération de Metz Métropole

**1.3.3 LISTE DES CONVENTIONS INTERVENUES DIRECTEMENT OU PAR PERSONNES INTERPOSÉES, ENTRE D'UNE PART L'UN DES MANDATAIRES SOCIAUX OU L'UN DES ACTIONNAIRES DISPOSANT D'UNE FRACTION DES DROITS DE VOTE SUPÉRIEUR À 10 % DE LA SOCIÉTÉ ET D'AUTRE PART, UNE AUTRE SOCIÉTÉ DONT LA SOCIÉTÉ POSSÈDE DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PLUS DE LA MOITIÉ DU CAPITAL, À L'EXCEPTION DES CONVENTIONS PORTANT SUR DES OPÉRATIONS COURANTES ET CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES**

Néant.

**1.3.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL, PAR APPLICATION DES ARTICLES L. 225-129-1 ET L. 225-129-2 DU CODE DE COMMERCE, ET FAISANT APPARAÎTRE L'UTILISATION FAITE DE CES DÉLÉGATIONS AU COURS DE L'EXERCICE**

Néant.

## 1.4 ANNEXE 2 – TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Art. 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

Nature des indications	2019	2018	2017	2016	2015
<b>1 – Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	412 832 676	412 832 676	412 832 676	346 851 276	46 851 276
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	34 402 723	34 402 723	34 402 723	28 904 273	3 904 273
c) Nombres d'actions futures à créer					
▪ par conversion d'obligations					
▪ par exercice de droits de souscription					
<b>2 – Opérations et résultat de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	219 064 768	213 017 821	206 126 031	200 348 991	196 787 773
b) Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	15 192 886	25 281 903	24 876 154	(8 566 084)	13 568 616
c) Impôt (crédit d'impôt) sur les bénéfices	(376 601)	(13 245 548)	(18 017 119)	(17 212 644)	(15 388 189)
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Résultat après impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	(147 816 304)	(2 123 353)	(70 781 999)	(4 172 555)	37 599 518
f) Résultat distribué					
<b>3 – Résultat par action</b>					
a) Résultat après impôts, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,45	1,12	1,25	0,30	7,42
b) Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	(4,30)	(0,06)	(2,06)	(0,14)	9,63
c) Dividende versé à chaque action (Dividende net)					
<b>4 – Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés	1 628	1 591	1 511	1 480	1 408
b) Montant de la masse salariale	110 467 341	104 693 079	105 422 972	98 964 303	92 565 343
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc..)	50 196 160	48 492 894	48 950 895	45 765 523	43 295 106

# 2

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

<b>2.1</b>	<b>CHIFFRES CLÉS DU GROUPE</b>	<b>54</b>
<b>2.2</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	<b>55</b>
2.2.1	COMPTE DE RÉSULTAT	55
2.2.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	56
2.2.3	ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	57
2.2.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	58
2.2.5	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	60
<b>2.3</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	<b>61</b>
<b>2.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>114</b>

## 2.1 CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019	Impact IFRS 16	31/12/2019	
				hors IFRS 16	31/12/2018
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>6 256,7</b>	-	<b>6 256,7</b>	<b>5 624,1</b>
▪ Chiffre d'affaires France		2 958,2	-	2 958,2	2 860,9
▪ Chiffre d'affaires International		3 298,5	-	3 298,5	2 763,2
Chiffre d'affaires net de sous-traitance		6 069,8	-	6 069,8	5 425,1
<b>EBITDA récurrent</b>	<b>2.3.4.4</b>	<b>588,6</b>	<b>262,2</b>	<b>326,4</b>	<b>311,9</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2.3.4.4</b>	<b>561,9</b>	<b>262,2</b>	<b>299,7</b>	<b>299,9</b>
Résultat opérationnel récurrent	2.3.4.3	136,1	18,5	117,6	123,5
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence	2.3.4.3	61,2	18,5	42,8	99,1
Résultat opérationnel après participations mises en équivalence		85,1	17,8	67,4	120,7
Résultat net de l'exercice		(100,4)	(17,5)	(82,9)	58,5
<b>Résultat net (part du Groupe)</b>		<b>(109,7)</b>	<b>(17,5)</b>	<b>(92,2)</b>	<b>49,5</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>		<b>609,4</b>	<b>(17,7)</b>	<b>627,1</b>	<b>658,2</b>
<i>Dont part du Groupe</i>		531,0	(17,7)	548,7	589,3
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>542,7</b>	<b>260,2</b>	<b>282,5</b>	<b>258,8</b>
<b>Investissements industriels</b>		<b>(228,8)</b>	-	<b>(228,8)</b>	<b>(164,4)</b>
<b>Endettement financier net (Excédent de trésorerie) <sup>(1)</sup></b>		<b>8,8</b>	-	<b>8,8</b>	<b>89,1</b>

(1) Dans le cas d'une position excédentaire de trésorerie, les chiffres sont présentés entre parenthèses.

## 2.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 2.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2018
Chiffre d'affaires		6 256,7	5 624,1
Autres produits liés à l'activité		35,7	31,0
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>6 292,4</b>	<b>5 655,1</b>
Sous-traitance		(186,8)	(199,0)
Achats consommés et charges externes		(1 995,6)	(1 903,2)
Impôts et taxes		(27,6)	(24,5)
Charges de personnel, intéressement, participation	2.3.4.1	(3 485,7)	(3 249,1)
Autres produits opérationnels	2.3.4.2	3,2	50,8
Autres charges opérationnelles		(11,8)	(20,1)
Dotations nettes aux provisions sur actifs courants		0,4	1,9
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions		(456,6)	(197,7)
Résultat de cession sur immobilisations récurrent		(0,6)	2,3
Quote-part de reprise de subvention		4,7	7,0
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>		<b>136,1</b>	<b>123,5</b>
Autres produits non récurrents		8,8	5,4
Autres charges non récurrentes		(62,5)	(21,4)
Dotations aux amortissements des droits contractuels et autres	2.3.4.3	(21,8)	(8,5)
Résultat de cession des immos non récurrent		0,6	-
<b>Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence</b>	<b>2.3.4.3</b>	<b>61,2</b>	<b>99,1</b>
Quote-part du résultat des entreprises associées	2.3.4.5	23,9	21,6
<b>Résultat opérationnel après participations mises en équivalence</b>		<b>85,1</b>	<b>120,7</b>
Coût endettement financier net	2.3.4.6	(2,7)	(4,5)
Autres produits financiers	2.3.4.6	10,6	9,9
Autres charges financières	2.3.4.6	(124,2)	(20,0)
<b>Résultat financier</b>		<b>(116,3)</b>	<b>(14,7)</b>
<b>Résultat net avant impôt</b>		<b>(31,2)</b>	<b>106,0</b>
Charges d'impôts	2.3.4.7	(69,1)	(47,5)
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>(100,4)</b>	<b>58,5</b>
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>(100,4)</b>	<b>58,5</b>
Part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(9,3)	(9,1)
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)</b>		<b>(109,7)</b>	<b>49,5</b>

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 cf. Note 2.3.2.2.

2

## 2.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2018
<b>Résultat net</b>	<b>(100,4)</b>	<b>58,5</b>
Gains (pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies	59,7	6,7
Gains (pertes) latents liés à réévaluation à la juste valeur des titres de participation non consolidés	0,0	0,1
Impôts sur écarts actuariels des régimes à prestations définies	(13,9)	(2,3)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global non recyclables des entreprises mises en équivalence	0,0	0,0
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>45,8</b>	<b>4,5</b>
Écarts de conversion et autres	6,8	(9,8)
Gains (pertes) latents	5,8	(14,3)
<i>Instruments de couverture</i>	5,8	(14,4)
<i>Variation de juste valeur des actifs</i>	0,0	0,1
Impôts sur les éléments recyclables	(0,7)	3,2
Quote-part dans les autres éléments du résultat global recyclables des entreprises mises en équivalence	1,5	(0,0)
<b>Éléments recyclables en résultat</b>	<b>13,4</b>	<b>(20,9)</b>
<b>Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>59,2</b>	<b>(16,4)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(41,1)</b>	<b>42,1</b>
Dont part du Groupe	(52,4)	37,1
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	11,2	5,0

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 cf. Note 2.3.2.2.

## 2.2.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

## Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2018
Écarts d'acquisition	2.3.5.1	290,8	301,7
Autres immobilisations incorporelles	2.3.5.2	199,6	220,9
Droits d'utilisation	2.3.5.4	1 359,6	0,0
Immobilisations corporelles	2.3.5.3	670,4	754,0
Titres mis en équivalence	2.3.5.5	41,4	38,1
Actifs financiers non courants	2.3.5.6	477,3	282,5
Impôts différés actifs	2.3.4.7	67,1	109,2
<b>Actifs non courants</b>		<b>3 106,2</b>	<b>1 706,4</b>
Stocks et encours	2.3.5.7	142,4	124,1
Créances d'exploitation	2.3.5.8	640,6	564,8
Créances diverses	2.3.5.8	586,2	585,7
Actifs financiers courants	2.3.5.6	18,6	21,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.3.5.9	437,4	334,9
<b>Actifs courants</b>		<b>1 825,2</b>	<b>1 631,0</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 931,4</b>	<b>3 337,4</b>

## Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2018
Capital social	2.3.5.10	412,8	412,8
Réserves et primes	2.3.5.10	227,8	127,0
Résultat net part du groupe	2.3.5.10	(109,7)	49,5
<b>Capitaux propres part du groupe</b>		<b>531,0</b>	<b>589,3</b>
Réserves attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		69,1	59,9
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		9,3	9,1
<b>Capitaux propres</b>		<b>609,4</b>	<b>658,2</b>
Provisions pour risques et charges non courantes	2.3.5.14	148,3	192,3
Obligations locatives – non courant	2.3.5.4	1 137,1	0,0
Dettes financières non courantes	2.3.5.11	382,7	325,7
Impôts différés passifs	2.3.4.7	76,0	100,5
<b>Passifs non courants</b>		<b>1 744,2</b>	<b>618,5</b>
Provisions pour risques et charges courantes	2.3.5.14	56,3	50,8
Obligations locatives – courant	2.3.5.4	249,0	0,0
Dettes financières courantes	2.3.5.11	102,8	108,4
Trésorerie passive	2.3.5.9	353,0	198,3
Dettes d'exploitation et autres dettes	2.3.5.15	1 816,6	1 703,1
<b>Passifs courants</b>		<b>2 577,8</b>	<b>2 060,7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 931,4</b>	<b>3 337,4</b>

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 cf. Note 2.3.2.2.

## 2.2.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Réserves et autres						Capitaux propres
	Capital social	Réserves	Éléments recyclables en résultat		Autres gains (pertes) latents, nets, non recyclables en résultat	Sous-total	
			Écarts de conversion	Autres gains (pertes) latents, nets			
<b>Situation au 31 décembre 2017</b>	<b>412,8</b>	<b>242,7</b>	<b>(12,0)</b>	<b>0,3</b>	<b>(28,3)</b>	<b>202,7</b>	<b>615,5</b>
Attribuable aux actionnaires de Keolis S.A.	412,8	182,5	(14,3)	0,4	(28,1)	140,4	553,3
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	60,2	2,3	(0,1)	(0,2)	62,2	62,2
Dividendes versés aux actionnaires de Keolis S.A.	-	(0,3)	-	-	-	(0,3)	(0,3)
Augmentation de capital par incorporation de créance	-	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	(0,7)	-	-	-	(0,7)	(0,7)
<b>Opérations attribuables aux actionnaires de Keolis S.A. (A)</b>	<b>-</b>	<b>(1,0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,0)</b>
Dividendes distribués aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(3,1)	-	-	-	(3,1)	(3,1)
Augmentation de capital souscrite par les actionnaires minoritaires	-	4,8	-	-	-	4,8	4,8
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-	-	-	-	-
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	(0,0)	-	-	-	(0,0)	(0,0)
<b>Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)</b>	<b>-</b>	<b>1,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>
Résultat net	-	58,5	-	-	-	58,5	58,5
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	(9,8)	(11,1)	4,5	(16,4)	(16,4)
<b>Résultat global (C)</b>	<b>-</b>	<b>58,5</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(11,1)</b>	<b>4,5</b>	<b>42,1</b>	<b>42,1</b>
<b>Variations de la période (A+B+C)</b>	<b>-</b>	<b>59,2</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(11,1)</b>	<b>4,5</b>	<b>42,7</b>	<b>42,7</b>
Attribuables aux actionnaires de Keolis S.A.	-	48,4	(7,9)	(9,0)	4,5	36,1	36,1
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	10,7	(1,9)	(2,1)	(0,0)	6,7	6,7
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>412,8</b>	<b>301,9</b>	<b>(21,8)</b>	<b>(10,8)</b>	<b>(23,9)</b>	<b>245,4</b>	<b>658,2</b>
Attribuable aux actionnaires de Keolis S.A.	412,8	231,0	(22,2)	(8,6)	(23,6)	176,5	589,3
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	70,9	0,4	(2,2)	(0,3)	68,9	68,9
Dividendes versés aux actionnaires de Keolis S.A.	-	(2,0)	-	-	-	(2,0)	(2,0)
Augmentation de capital par incorporation de créance	-	-	-	-	-	-	-
Application méthode composants Allemagne	-	(1,3)	-	-	-	(1,3)	(1,3)
Correction CB Allemagne	-	(1,5)	-	-	-	(1,5)	(1,5)
Risques fiscaux (IFRIC 23)	-	(2,1)	-	-	-	(2,1)	(2,1)
Sortie Kisio Digital (cession à KeoMotion)	-	1,8	-	-	-	1,8	1,8
Autres variations	-	0,6	(0,0)	(0,4)	(1,0)	(0,8)	(0,8)
<b>Opérations attribuables aux actionnaires de Keolis S.A. (A)</b>	<b>-</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(5,9)</b>	<b>(5,9)</b>

	Réserves et autres						Capitaux propres
	Capital social	Réserves	Éléments recyclables en résultat		Autres gains (pertes) latents, nets, non recyclables en résultat	Sous-total	
			Écarts de conversion	Autres gains (pertes) latents, nets			
Dividendes distribués aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(5,0)	-	-	-	(5,0)	(5,0)
Augmentation de capital KCS	-	4,3				4,3	4,3
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-	-	-	-	-
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)	(0,1)
Autres variations		(0,7)	-	(0,2)	0,0	(0,9)	(0,9)
<b>Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)</b>	-	<b>(1,5)</b>	-	<b>(0,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(1,7)</b>
Résultat net	-	(100,4)	-	-	-	(100,4)	(100,4)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	8,3	5,1	45,8	59,3	59,3
<b>Résultat global (C)</b>	-	<b>(100,4)</b>	<b>8,3</b>	<b>5,1</b>	<b>45,8</b>	<b>(41,1)</b>	<b>(41,1)</b>
<b>Variations de la période (A+B+C)</b>	-	<b>(106,5)</b>	<b>8,3</b>	<b>4,5</b>	<b>44,9</b>	<b>(48,8)</b>	<b>(48,8)</b>
Attribuables aux actionnaires de Keolis S.A.	-	(114,2)	6,8	3,8	45,4	(58,3)	(58,3)
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	7,8	1,4	0,8	(0,5)	9,5	9,5
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019 <sup>(1)</sup></b>	<b>412,8</b>	<b>195,4</b>	<b>(13,6)</b>	<b>(6,3)</b>	<b>21,0</b>	<b>196,6</b>	<b>609,4</b>
Attribuable aux actionnaires de Keolis S.A.	412,8	116,7	(15,4)	(4,8)	21,7	118,2	531,0
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	78,7	1,9	(1,4)	(0,8)	78,4	78,4

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 cf. Note 2.3.2.2.

## 2.2.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2018
<b>Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence</b>		<b>61,2</b>	<b>99,1</b>
Éléments non décaissables		500,7	200,8
<b>EBITDA</b>	<b>4.4</b>	<b>561,9</b>	<b>299,9</b>
Élimination de provisions sur actifs circulants		3,2	(1,9)
Variation du BFR		(9,5)	(33,4)
Impôts payés		(12,9)	(5,8)
<b>A) Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>542,7</b>	<b>258,8</b>
Investissements industriels		(228,8)	(164,4)
Cessions des immobilisations corporelles et incorporelles (prix de vente)		37,7	24,0
Subventions d'investissements reçues		28,9	4,4
Variations des actifs financiers de concession (IFRIC 12)		(23,8)	85,5
Investissements financiers		(273,2)	(137,4)
Cessions d'actifs financiers		22,0	1,2
Trésorerie sur variations de périmètre		(24,9)	20,4
<b>B) Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(462,0)</b>	<b>(166,3)</b>
<b>Disponible après investissement</b>		<b>80,7</b>	<b>92,5</b>
Dividendes versés		(6,9)	(3,4)
Dividendes reçus		23,8	21,6
Variation des capitaux propres (Autres transactions avec les actionnaires)		4,4	4,7
Nouveaux emprunts	5.11	186,5	103,6
Remboursements d'emprunts	5.11	(23,2)	(173,1)
Intérêts reçus		5,2	3,8
Intérêts versés		(9,0)	(8,6)
Variation des autres dettes financières	5.11	(0,0)	0,2
Remboursement des obligations locatives	5.4	(269,9)	-
Intérêts financiers nets versés sur obligations locatives	5.4	(39,3)	-
Autres		(2,5)	(7,8)
<b>C) Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(131,0)</b>	<b>(59,0)</b>
<b>D) Incidence des variations des cours de devises</b>		<b>(1,9)</b>	<b>(6,8)</b>
<b>Variation de trésorerie nette (A+B+C+D)</b>		<b>(52,1)</b>	<b>26,9</b>
Trésorerie d'ouverture	5.9	136,5	109,6
Trésorerie de clôture	5.9	84,4	136,5
<b>Variation de trésorerie nette</b>		<b>(52,1)</b>	<b>26,9</b>

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 cf. Note 2.2.

## 2.3 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

<b>1</b>	<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES</b>	<b>61</b>	5.6	Actifs financiers courants et non-courants	87
<b>2</b>	<b>PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>62</b>	5.7	Stocks	87
2.1	Référentiel comptable	62	5.8	Créances d'exploitation et diverses	87
2.2	Évolution en matière de principes comptables	62	5.9	Trésorerie et équivalents de trésorerie	88
2.3	Recours à des appréciations du Management dans l'application des normes comptables Groupe	67	5.10	Capitaux propres	88
2.4	Principes comptables	67	5.11	Emprunts et dettes financières	89
<b>3</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019</b>	<b>77</b>	5.12	Actifs et passifs par catégorie	91
<b>4</b>	<b>NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>	<b>78</b>	5.13	Gestion des risques et instruments financiers dérivés	92
4.1	Charges de personnel	78	5.14	Provisions	100
4.2	Autres produits opérationnels	78	5.15	Dettes d'exploitation et diverses	104
4.3	Résultat opérationnel	78	<b>6</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES</b>	<b>104</b>
4.4	Calcul de l'EBITDA	79	<b>7</b>	<b>LITIGES</b>	<b>105</b>
4.5	Quote-part du résultat net des participations mises en équivalence	79	<b>8</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES</b>	<b>105</b>
4.6	Résultat financier	79	8.1	Transactions avec GROUPE KEOLIS S.A.S. et le Groupe EFFIA	105
4.7	Impôt	80	8.2	Transactions avec les coentreprises et entreprises associées	105
<b>5</b>	<b>NOTES RELATIVES À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE</b>	<b>82</b>	8.3	Rémunération des dirigeants clés du Groupe	105
5.1	Goodwill	82	<b>9</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>105</b>
5.2	Autres immobilisations incorporelles	84	<b>10</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>106</b>
5.3	Immobilisations corporelles	84	10.1	Filiales	106
5.4	Droits d'utilisation	85	10.2	Co-entreprises et entreprises associées	113
5.5	Titres mis en équivalence	86			

### 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La société KEOLIS S.A. et ses filiales (« le Groupe ») développent des offres de mobilité sur-mesure, adaptées à chaque problématique locale : métro automatique, tramway, train, bus, cars, navettes fluviales et maritimes, vélo en libre-service. La société Keolis S.A exporte son savoir-faire en matière de multimodalité dans 16 pays du monde.

La société KEOLIS S.A, société tête du Groupe, est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France, dont le siège social est situé au 20/22 rue Le Peletier 75320 PARIS Cedex 09.

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos du 31 décembre 2019 sont arrêtés par le Conseil d'Administration du 18 mars 2020.

Les comptes du Groupe sont intégrés globalement dans ceux de GROUPE KEOLIS S.A.S que la SNCF consolide en intégration globale.

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

Le groupe ayant choisi de ne pas gérer les arrondis, des écarts minimes peuvent apparaître de ce fait.

## 2 PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1 Référentiel comptable

Les états financiers consolidés du Groupe au titre du 31 décembre 2019 sont établis conformément au référentiel IFRS (normes et interprétations) publié par l'IASB telles qu'adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Celles-ci sont disponibles sur le site :

[http://ec.europa.eu/commission/index\\_fr](http://ec.europa.eu/commission/index_fr)

En l'absence d'instruments d'emprunt ou de capitaux propres négociés sur un marché réglementé, le Groupe a choisi de ne publier ni les informations relatives au résultat par action (IAS 33), ni les informations relatives aux secteurs opérationnels (IFRS 8).

### 2.2 Évolution en matière de principes comptables

#### Changement d'estimation au 31 décembre 2019 : évaluation de la provision pour engagement de retraites et assimilés

Lorsque les contrats de concession de service de transport public urbains comprennent une clause d'engagement de reprise du personnel, le Groupe n'est engagé vis-à-vis de ses salariés que sur la période couverte par le contrat. Le Groupe a décidé de limiter la durée des engagements postérieurs des salariés concernés à la durée résiduelle du contrat de service public à compter du 31 décembre 2019. Ce changement d'estimation n'a donc pas d'effet sur la charge de retraite constatée sur l'exercice 2019.

Les effets du changement d'estimation des engagements de retraite s'élèvent à 78,9 M€ avant impôts, dont 5,3 M€ compensés avec les actifs incorporels correspondants et 73,6 M€ comptabilisés en capitaux propres en application de la norme IAS19R.

L'effet sur la Médaille du Travail a conduit à un impact positif de 2,5 M€ sur le résultat avant impôts.

#### Application de normes, amendements de normes et d'interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2019

##### IFRS 16 – CONTRATS DE LOCATION

En application d'IFRS 16, les contrats de location sont désormais reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des paiements futurs.

##### Champ d'application

Au sein du Groupe, les contrats entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 concernent principalement les locations immobilières, les locations de matériels de transport (ferroviaire et routier) et plus accessoirement des véhicules ainsi que quelques équipements industriels.

##### Modalités d'application

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective

simplifiée sans retraitement de l'exercice précédent. À des fins de comparaison avec l'année précédente, les comptes au 31 décembre 2019 sont également présentés avant application de la norme IFRS 16.

La durée des contrats considérée inclut également la période couverte par les options de renouvellements lorsque le preneur est raisonnablement certain d'exercer l'option et les périodes couvertes par les options de résiliation si le preneur est raisonnablement certain de ne pas les exercer.

S'il y a des options d'achat que le groupe est raisonnablement certain d'exercer la durée d'amortissement correspond à la durée de vie économique. En l'absence d'option d'achat la durée d'amortissement est la durée la plus courte entre la durée de vie économique de droit d'utilisation et la durée du contrat.

L'amortissement des actifs au droit d'utilisation est calculé linéairement sur la durée du contrat.

Le Groupe a choisi d'évaluer les actifs liés au droit d'utilisation à un montant égal au passif du contrat de location. En conséquence, les capitaux propres du Groupe ne sont pas impactés par l'effet cumulatif de l'application initiale au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Pour les contrats dans lesquels Keolis est entré ou modifié avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Groupe a choisi d'appliquer la clause d'antériorité qui permet de maintenir la qualification applicable sous IAS 17.

##### Constitution d'un actif au titre de la capacité de roulage des trains, reconstitué par les opérations de grande révision

Lorsqu'un train est mis à disposition, il dispose d'un potentiel de kilomètres à parcourir, reconnu à l'actif du bilan comme un composant à part entière distinct des composants physiques. À l'issue de ce nombre de kilomètres, le train n'a plus le droit de rouler. Une fois les grandes révisions réalisées, le potentiel de kilomètres à parcourir est reconstitué.

Un passif de restitution est enregistré en contrepartie, avec pour valeur initiale la valorisation du potentiel de kilomètres à parcourir.

##### Mesures de simplification et exclusions du périmètre IFRS 16

Les loyers des contrats correspondant à un actif de faible valeur unitaire ou à une location de courte durée (inférieure à 12 mois) ont été comptabilisés directement en charges.

Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas capitalisé les charges locatives suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2019
Loyers court termes	8,9
Loyers sur biens de faible valeur	19,5
Loyers variables	7,1
<b>LOYERS NON ÉLIGIBLES</b>	<b>35,5</b>

##### Transition

Les contrats avec une durée résiduelle inférieure à 12 mois à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un actif et d'une dette.

Le rapprochement entre la dette de location au titre des loyers comptabilisés dans le solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et les engagements au titre des contrats de location comptabilisés en hors-bilan tel que présentés au 31 décembre 2018 est le suivant :

(en millions d'euros)

<b>Engagements donnés au titre des contrats de location simple 31 décembre 2018</b>	<b>1 770</b>
Effets liés à des décalages de date de mis à disposition	(312)
Autres effets	14
<b>Obligations locatives avant actualisation</b>	<b>1 472</b>
Effet de l'actualisation	(215)
<b>Montant de la dette au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>1 257</b>
Impact de la méthode des composants (Allemagne)	20
Autres impacts	(2)
<b>MONTANT AU BILAN DE L'IMPACT IFRS 16</b>	<b>1 275</b>

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette est le taux marginal d'endettement du preneur à la date de transition. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur au commencement du contrat de location, pour emprunter sur une durée, avec une garantie et dans un environnement économique similaires, les fonds nécessaires à l'acquisition d'un actif de valeur équivalente au droit d'utilisation.

Il est basé sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un spread pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation sont déterminés en tenant compte des durées résiduelles des contrats.

### IFRS 16 – RÉCONCILIATION ENTRE LES DONNÉES PUBLIÉES ET LES DONNÉES SELON LES ANCIENNES NORMES

#### État de situation financière consolidé

##### ■ ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2018 avant IFRS 16	Impacts IFRS 16	01/01/2019 après IFRS 16
Écarts d'acquisition	301,7	-	301,7
Autres immobilisations incorporelles	220,9	-	220,9
Droits d'utilisation	-	1 413,8	1 413,8
Immobilisations corporelles	754,0	(138,3)	615,6
Titres mis en équivalence	38,1	-	38,1
Actifs financiers non courants	282,5	-	282,5
Impôts différés actifs	109,2	-	109,2
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 706,4</b>	<b>1 275,4</b>	<b>2 981,8</b>
Stocks et encours	124,1	-	124,1
Créances d'exploitation	564,8	-	564,8
Créances diverses	585,7	-	585,7
Actifs financiers courants	21,6	-	21,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	334,9	-	334,9
<b>Actifs courants</b>	<b>1 631,0</b>	<b>-</b>	<b>1 631,0</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 337,4</b>	<b>1 275,4</b>	<b>4 612,8</b>

## ■ PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018 avant IFRS 16	Impacts IFRS 16	01/01/2019 après IFRS 16
Capital social	412,8	-	412,8
Réserves et primes	127,0	(2,2)	124,8
Résultat net part du groupe	49,5	-	49,5
<b>Capitaux propres part du groupe</b>	<b>589,3</b>	<b>(2,2)</b>	<b>587,1</b>
Réserves attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	59,9	-	59,9
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	9,1	-	9,1
<b>Capitaux propres</b>	<b>658,2</b>	<b>(2,2)</b>	<b>656,1</b>
Provisions pour risques et charges non courantes	192,3	(3,3)	189,0
Obligations locatives – non courant	-	1 147,9	1 147,9
Dettes financières non courantes	325,7	(83,2)	242,5
Impôts différés passifs	100,5	-	100,5
<b>Passifs non courants</b>	<b>618,5</b>	<b>1 061,4</b>	<b>1 679,9</b>
Provisions pour risques et charges courantes	50,8	-	50,8
Obligations locatives – courant	-	264,4	264,4
Dettes financières courantes	108,4	(36,5)	71,9
Trésorerie passive	198,3	-	198,3
Dettes d'exploitation et autres dettes	1 703,1	(11,7)	1 691,5
<b>Passifs courants</b>	<b>2 060,7</b>	<b>216,2</b>	<b>2 276,9</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 337,4</b>	<b>1 275,4</b>	<b>4 612,8</b>

## ■ COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019 avant IFRS 16	Impact IFRS 16	31/12/2019 après IFRS 16
Chiffre d'affaires	6 256,7	-	6 256,7
Autres produits liés à l'activité	35,7	-	35,7
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>6 292,4</b>	<b>-</b>	<b>6 292,4</b>
Sous-traitance	(186,8)	-	(186,8)
Achats consommés et charges externes	(2 257,8)	262,2	(1 995,6)
Impôts et taxes	(27,6)	-	(27,6)
Charges de personnel, intéressement, participation	(3 485,7)	-	(3 485,7)
Autres produits opérationnels	3,2	-	3,2
Autres charges opérationnelles	(11,8)	-	(11,8)
Dotations nettes aux provisions sur actifs courants	0,4	-	0,4
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions	(212,8)	(243,7)	(456,6)
Résultat de cession sur immobilisations récurrent	(0,6)	-	(0,6)
Quote-part de reprise de subvention	4,7	-	4,7
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>	<b>117,6</b>	<b>18,5</b>	<b>136,1</b>
Autres produits non récurrents	8,8	-	8,8
Autres charges non récurrentes	(62,5)	-	(62,5)
Dotations aux amortissements des droits contractuels et autres	(21,8)	-	(21,8)
Résultat de cession des immos non récurrent	0,6	-	0,6
<b>Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence</b>	<b>42,8</b>	<b>18,5</b>	<b>61,2</b>
Quote-part du résultat des entreprises associées	24,6	(0,7)	23,9
<b>Résultat opérationnel après participations mises en équivalence</b>	<b>67,4</b>	<b>17,8</b>	<b>85,1</b>
Coût endettement financier net	(2,7)	-	(2,7)
Autres produits financiers	10,6	-	10,6
Autres charges financières	(83,5)	(40,6)	(124,2)
<b>Résultat financier</b>	<b>(75,7)</b>	<b>(40,6)</b>	<b>(116,3)</b>
<b>Résultat net avant impôt</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(22,9)</b>	<b>(31,2)</b>
Charges d'impôts	(74,6)	5,4	(69,1)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>(82,9)</b>	<b>(17,5)</b>	<b>(100,4)</b>
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>(82,9)</b>	<b>(17,5)</b>	<b>(100,4)</b>
Part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(9,3)	-	(9,3)
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)</b>	<b>(92,2)</b>	<b>(17,5)</b>	<b>(109,7)</b>

## ■ TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2019 après IFRS16	Impact IFRS 16	31/12/2019 avant IFRS16
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence		61,2	18,5	42,8
Éléments non décaissables		500,7	243,7	256,9
EBITDA	4.4	561,9	262,2	299,7
Élimination de provisions sur actifs circulants		3,2	-	3,2
Variation du BFR		(9,5)	(2,0)	(7,4)
Impôts payés		(12,9)	-	(12,9)
<b>A) Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>542,7</b>	<b>260,2</b>	<b>282,5</b>
Investissements industriels		(228,8)	-	(228,8)
Cessions des immobilisations corporelles et incorporelles (prix de vente)		37,7	-	37,7
Subventions d'investissements reçues		28,9	5,2	23,8
Variations des actifs financiers de concession (IFRIC 12)		(23,8)	-	(23,8)
Investissements financiers		(273,2)	-	(273,2)
Cessions d'actifs financiers		22,0	-	22,0
Trésorerie sur variations de périmètre		(24,9)	-	(24,9)
<b>B) Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(462,0)</b>	<b>5,2</b>	<b>(467,2)</b>
Disponible après investissement		80,7	265,4	(184,7)
Dividendes versés		(6,9)	-	(6,9)
Dividendes reçus		23,8	-	23,8
Variation des capitaux propres (Autres transactions avec les actionnaires)		4,4	-	4,4
Nouveaux emprunts	5.11	186,5	-	186,5
Remboursements d'emprunts	5.11	(23,2)	43,8	(67,1)
Intérêts reçus		5,2	-	5,2
Intérêts versés		(9,0)	-	(9,0)
Variation des autres dettes financières	5.11	(0,0)	-	(0,0)
Remboursement des obligations locatives	5.4	(269,9)	(269,9)	-
Intérêts financiers nets versés sur obligations locatives	5.4	(39,3)	(39,3)	-
Autres		(2,5)	-	(2,5)
<b>C) Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(131,0)</b>	<b>(265,4)</b>	<b>134,4</b>
<b>D) Incidence des variations des cours de devises</b>		<b>(1,9)</b>	<b>-</b>	<b>(1,9)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE (A+B+C+D)</b>		<b>(52,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(52,1)</b>
Trésorerie d'ouverture	5.9	136,5	-	136,5
Trésorerie de clôture	5.9	84,4	-	84,4
Variation de trésorerie nette		(52,1)	-	(52,1)

**IFRIC 23**

Le 7 juin 2017, l'IFRS Interpretations Committee a publié IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat », qui est d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat.

Le Groupe a choisi d'appliquer IFRIC 23 de façon rétrospective simplifiée en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale de l'interprétation en ajustement dans les capitaux propres d'ouverture sans retraiter l'information comparative.

2,5 M€ ont été comptabilisés en capitaux propres au titre des risques fiscaux nés à une date antérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2019, dont 2,1 M€ en part du Groupe. Aucun risque significatif n'a été identifié sur l'année 2019.

**Normes, amendements de normes et interprétations sans application par anticipation**

Le Groupe n'a pas appliqué à ses comptes consolidés 2019 les normes suivantes :

Norme ou interprétation	Description résumée	Impact attendus	Date d'application (exercices ouvert à compter du)
<b>Améliorations annuelles (2015- 2017) des IFRS</b>	IAS 12 « Impôts sur le résultat » – Une entité comptabilise toutes les conséquences fiscales des paiements de dividendes de la même façon (§52B supprimé et ajout du §57A)  IAS 23 « Coûts d'emprunts » – Une entité traite un emprunt contracté pour obtenir un actif comme faisant partie des emprunts généraux lorsque l'actif est prêt pour son usage prévu ou sa vente prévue (§14 modifié)  IFRS 11 « Partenariats » – Une entité ne réévalue pas les intérêts détenus antérieurement dans une entreprise commune lorsqu'elle en obtient le contrôle conjoint (ajout du § B33CA).  IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » : Une entité réévalue les intérêts détenus antérieurement dans une entreprise commune lorsqu'elle en obtient le contrôle (ajout du § 42A).	Analyse en cours	IASB : 12/12/2017 UE : Non adoptée Groupe : en attente d'adoption
<b>Amendement de la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises »</b>	Cet amendement vise à clarifier la définition d'une « activité » et à simplifier l'analyse lorsqu'il s'agit de déterminer si une acquisition constitue un regroupement d'entreprises ou une acquisition d'actifs isolés.	Analyse en cours	IASB : 01/01/2020 avec anticipation possible au 01/01/2019 UE : non adoptée Groupe : en attente d'adoption
<b>Amendement des normes IAS 1 « Présentation des états financiers » et IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs »</b>	Cet amendement donne une définition plus précise du terme « significatif » repris dans les normes IAS 1 et IAS 8.	Analyse en cours	IASB : 01/01/2020 avec anticipation possible au 01/01/2019 UE : non adoptée Groupe : en attente d'adoption

**2.3 Recours à des appréciations du Management dans l'application des normes comptables Groupe**

Pour établir les comptes du Groupe, conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », la direction doit effectuer des estimations et formuler des hypothèses, reposant notamment sur des plans d'actions en cours sur certaines opérations, qui affectent les montants figurant dans les états financiers. La direction est amenée à réviser ces estimations en cas de changement dans les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ou par suite de nouvelles informations. La direction est également amenée à exercer son jugement dans le cadre de l'application des méthodes comptables. En conséquence, les estimations futures pourraient évoluer par rapport à celles retenues au 31 décembre 2019.

Les estimations et hypothèses concernent principalement les durées des relations contractuelles, les tests de dépréciation des actifs, les impôts différés actifs, les instruments financiers, les provisions, notamment les provisions pour retraites, les litiges, les pertes sur contrats déficitaires et la reconnaissance des produits à recevoir et des pénalités à supporter dans le cadre des relations contractuelles.

Enfin, en l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers :

- présentent une image fidèle de la situation financière et des flux de trésorerie du Groupe ;
- traduisent la réalité économique des opérations.

**2.4 Principes comptables****2.4.1 Méthode générale d'évaluation**

Les actifs et passifs compris dans les états financiers consolidés du Groupe sont évalués et comptabilisés selon différentes conventions d'évaluation autorisées par le référentiel IFRS correspondant principalement au coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés et des actifs financiers détenus à des fins de transaction ou classés comme disponibles à la vente, qui sont évalués à leur juste valeur.

### 2.4.2 Méthodes de consolidation

Les filiales sont consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé. Les produits et charges des sociétés sont intégrés dans le résultat du Groupe à compter de la date de prise de contrôle et jusqu'à la date de perte de contrôle.

#### **FILIALES CONSOLIDÉES SELON LA MÉTHODE DE L'INTÉGRATION GLOBALE**

Les filiales sont toutes les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, le contrôle. Les états financiers consolidés du Groupe incluent les actifs, les passifs, et les produits et charges de ces sociétés.

Ce contrôle existe dès lors que Keolis S.A a le pouvoir sur l'entité, l'exposition ou les droits à des rendements variables, et la capacité à influencer sur ces rendements. Pour apprécier ce contrôle, sont pris en compte les règles de gouvernance établies et les droits détenus par les autres actionnaires afin de s'assurer de leur caractère purement protectif. L'analyse des droits de vote potentiels immédiatement exerçables ou convertibles, y compris ceux détenus par une autre entité, est également effectuée pour déterminer ceux conférant des droits substantifs pertinents dans l'analyse du pouvoir, conformément à la norme IFRS 10 « États Financiers Consolidés ».

#### **ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE**

Les entités associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sans toutefois exercer un contrôle sont des entreprises associées. Cette influence notable est présumée à partir de 20 % des droits de vote.

Selon la méthode de mise en équivalence, les participations dans les entreprises associées ou coentreprises sont inscrites au bilan consolidé à leur coût d'acquisition. La part du Groupe dans le résultat des entreprises associées ou coentreprises est reconnue dans le compte de résultat alors que sa part dans les mouvements de réserves postérieurs à l'acquisition est reconnue en réserves. Les mouvements postérieurs à l'acquisition sont portés en ajustement de la valeur de l'investissement. La quote-part du Groupe dans les pertes enregistrées par une entreprise associée ou une coentreprise est constatée dans la limite de la valeur comptable de la participation ainsi que toute quote-part à long terme éventuelle. Les pertes supplémentaires ne font pas l'objet d'une provision sauf si le Groupe a une obligation légale ou implicite de soutien envers cette entreprise associée ou coentreprise.

#### **PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE**

Une participation ne donnant pas le contrôle est la part d'intérêt, dans une filiale, qui n'est pas attribuable directement ou indirectement à la société mère. Les participations ne donnant pas le contrôle sont comptabilisées à la juste valeur à la date de prise de contrôle.

#### **CLÔTURES DÉCALÉES**

Pour les sociétés dont la clôture n'est pas au 31 décembre, des états financiers intermédiaires à cette même date sont établis.

#### **TRANSACTIONS ÉLIMINÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS**

Les opérations entre entreprises consolidées qui ont une incidence sur leur bilan ou leur compte de résultat sont éliminées. Les pertes réalisées sur des transactions entre sociétés consolidées qui sont indicatives d'une perte de valeur ne sont pas éliminées. La norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » s'applique aux différences temporaires

résultant de l'élimination des profits et des pertes sur transactions intragroupe.

### 2.4.3 Conversion des opérations et des états financiers des sociétés étrangères

#### **CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES**

Les comptes des sociétés consolidées étrangères, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro qui est la monnaie de présentation, sont convertis comme suit :

- les actifs et passifs sont convertis aux derniers cours officiels de change en vigueur à la date de clôture ;
- les produits et charges sont convertis au cours moyen de la période, sauf fluctuations importantes des cours de change ;
- les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur reconnus lors de l'acquisition d'entreprises dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont considérés comme des actifs et passifs de ces entreprises : ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle propre de ces entreprises et convertis au cours de clôture de chaque période ;
- les écarts résultant de ces conversions sont comptabilisés dans les capitaux propres consolidés au poste « réserves de conversion ».

#### **CONVERSION DES OPÉRATIONS EN DEVISES**

Les sociétés du Groupe ont pour monnaie fonctionnelle leur monnaie locale. Les opérations libellées en monnaies étrangères sont converties par les filiales dans leur monnaie fonctionnelle au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis en euros aux derniers cours officiels de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change correspondantes sont enregistrées en résultat financier.

### 2.4.4 Regroupement d'entreprises

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Groupe applique la norme IFRS 3 Révisée.

Le regroupement d'entreprises s'entend dès l'obtention du contrôle. À la prise de contrôle, l'acquéreur comptabilise à la juste valeur les actifs acquis et passifs assumés de l'entreprise acquise et évalue le goodwill ou le profit en résultant.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont reconnues sur option pour chaque regroupement :

- soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs acquis (méthode dite du goodwill partiel) ;
- soit à la juste valeur de la participation (méthode dite du goodwill complet).

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Dans le cas d'une prise de contrôle par étapes, la participation antérieurement détenue avant prise de contrôle est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle et tout profit ou perte en résultant est comptabilisé au résultat opérationnel après les résultats de cession d'actifs.

Les engagements liés à des clauses de compléments de prix sont évalués à leur juste valeur dès la date d'acquisition.

Les ajustements de compléments de prix en trésorerie au cours du délai d'affectation de douze mois à la date d'acquisition doivent être analysés afin de déterminer :

- si l'ajustement est lié à de nouveaux éléments intervenus depuis la prise de contrôle : contrepartie en résultat ;

- si l'ajustement résulte de nouvelles informations collectées permettant d'affiner l'évaluation à la date de prise de contrôle : contrepartie en goodwill.

La variation ultérieure de la dette correspondant au complément de prix au-delà du délai d'affectation est comptabilisée en résultat.

Au-delà de la prise de contrôle, les acquisitions/cessions sans perte de contrôle sont traitées comme des transactions entre actionnaires et donc comptabilisées directement par capitaux propres.

#### 2.4.5 Goodwill

Le Goodwill (écart d'acquisition positif) représente l'excédent du coût d'une acquisition sur la part acquise par le Groupe dans la juste valeur des actifs acquis et passifs assumés de l'entité acquise à la date d'acquisition.

Le Goodwill constaté sur une entreprise associée est inclus dans la valeur de la participation, dans le poste de l'état de la situation financière « Titres mis en équivalence ».

Des corrections ou ajustements peuvent être apportés à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis dans les douze mois qui suivent l'acquisition pour les informations nouvelles relatives à des faits et circonstances qui prévalaient à cette date d'acquisition. Il en résulte alors une correction rétrospective de l'écart d'acquisition. Au-delà de ce délai, toute modification des actifs acquis et passifs assumés est comptabilisée via le compte de résultat.

Si les informations résultent d'événements intervenus après la date d'acquisition, elles sont comptabilisées en résultat.

Les Goodwill n'étant pas amortissables, ils font l'objet de tests de perte de valeur chaque année ou plus fréquemment quand les événements ou des changements de circonstances indiquent la possibilité d'une perte de valeur (cf. 2.4.11).

Les Goodwill sont affectés aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier des synergies des regroupements effectués selon les modalités présentées dans la note 2.4.11.

Les badwill (écart d'acquisition négatif) sont comptabilisés au compte de résultat à la date d'acquisition.

#### 2.4.6 Engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle d'une filiale

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres octroyées par le Groupe.

Ces engagements d'achat (fermes ou conditionnels) de participations ne donnant pas le contrôle ne transfèrent pas les risques et avantages. Ils sont comptabilisés en dettes financières avec pour contrepartie une réduction de ces résultats attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle.

Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des résultats attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle, le solde est comptabilisé en capitaux propres, part du groupe.

À chaque clôture, la juste valeur des engagements d'achat des participations ne donnant pas le contrôle est revue. La variation de la dette financière correspondante est enregistrée par contrepartie des capitaux propres.

#### 2.4.7 Actifs de concession

##### PRÉSENTATION DE L'INTERPRÉTATION IFRIC 12

Une convention est incluse dans le champ d'application de l'interprétation IFRIC 12 lorsque les actifs utilisés pour la réalisation du

service public sont contrôlés par le délégant. Le contrôle est présumé quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- le délégant contrôle ou régule le service public, c'est-à-dire qu'il contrôle ou régule les services qui doivent être rendus grâce à l'infrastructure objet de la délégation et détermine à qui et à quel prix le service doit être rendu ;
- et le délégant contrôle l'infrastructure lorsque la convention arrive à son terme, c'est-à-dire qu'il a le droit de reprendre l'infrastructure en fin de contrat.

Dans le cadre de ses activités de transports collectifs, le Groupe est notamment titulaire de contrats de délégation de service public.

En France, le Groupe exploite des délégations de service public principalement sous la forme de contrats de type affermage (gestion de service public) selon lequel l'exploitant est tenu de gérer et de maintenir en l'état les installations détenues et financées par les collectivités locales – autorités organisatrices (A.O.).

En application de l'interprétation IFRIC 12, les infrastructures utilisées qui sont contrôlées par le délégant ne peuvent pas dans ce cas être inscrites au bilan du délégataire en tant qu'immobilisation corporelle mais figurent sous la forme d'un actif incorporel (« modèle incorporel ») et/ou d'un actif financier (« modèle de l'actif financier ») :

- le « modèle incorporel » s'applique lorsque le délégataire reçoit un droit à facturer les utilisateurs du service public et supporte ainsi un risque de financement ;
- le « modèle actif financier » s'applique lorsque le délégataire obtient un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire des garanties données par le délégant sur le montant des encaissements de la part du service public. La rémunération est indépendante de la fréquentation de l'infrastructure par les usagers.

Dans le cas où le service est rendu grâce à l'utilisation d'infrastructures louées à des tiers et contrôlées par le délégant, le Groupe a considéré dans la valorisation de l'actif IFRIC 12 les paiements des redevances fixes et variables.

##### MODÈLE DE L'ACTIF FINANCIER

Dans le cadre des services de délégations, l'opérateur dispose du droit inconditionnel si le délégant lui garantit contractuellement le paiement :

- des montants définis ou déterminés dans le contrat ;
- ou de tout manque à gagner – de toute différence entre la rémunération payée par les utilisateurs pour l'utilisation du service et les montants définis ou déterminés dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée dans les rubriques « Actifs financiers non courants » détaillées dans l'annexe 5.5. Ils sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'un remboursement.

Le produit financier calculé sur la base du taux d'intérêt effectif, équivalent au taux de rentabilité interne du projet, est comptabilisé en produit des activités ordinaires.

##### MODÈLE DE L'ACTIF INCORPOREL

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque l'opérateur est payé par les utilisateurs ou qu'il ne bénéficie d'aucune garantie contractuelle du délégant sur le montant à recouvrer. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le délégant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service public.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles » détaillée dans l'annexe 5.2. Ces actifs sont amortis généralement de façon linéaire sur la durée du contrat.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le produit des activités ordinaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction ;
- la rémunération relative à la prestation de services.

#### MODÈLE MIXTE OU BIFURCATION

L'application du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence de garanties de paiements accordées par le délégant.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du délégant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert via les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le délégant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

#### 2.4.8 Actifs incorporels hors Goodwill

Les actifs incorporels figurent dans l'état de la situation financière à leur coût d'acquisition net du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Ils concernent principalement les brevets, licences, marques, droits contractuels, actifs de retraite, logiciels et actifs incorporels de délégation issus de l'application d'IFRIC 12.

Dans le cadre des réponses aux appels d'offres attribuant les contrats, le Groupe active les coûts de mobilisation répondant aux critères d'activation dès lors que le contrat est quasi-certain d'être obtenu. L'actif sur contrats correspondant est amorti sur la durée de vie du contrat.

Dans le cadre des acquisitions effectuées par le Groupe, la relation contractuelle entre la société acquise et son client (l'autorité organisatrice) est valorisée à sa juste valeur et comptabilisée distinctement de l'écart d'acquisition en tant que droit contractuel, celle-ci répondant aux critères d'identification prévus par IAS 38 et IFRS 3 révisée.

Lorsque leur durée d'utilité est définie, les actifs incorporels sont amortis selon la méthode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue. Le mode d'amortissement et les durées d'utilité sont revus au moins à chaque exercice et révisés le cas échéant. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

- marques : sur une durée comprise entre 5 et 15 ans ;
- droits contractuels : sur une durée de deux à vingt ans, correspondant à leur durée d'utilité estimée prenant en compte un taux de renouvellement des contrats lorsque le Groupe bénéficie d'un historique de renouvellement fort sur l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) concernée ;
- logiciels : sur une durée d'un à cinq ans ;
- actifs de délégation amortis sur la durée du contrat (cf. 2.4.7) ;
- actif sur contrats amortis sur la durée du contrat.

Lorsque leur durée d'utilité est indéfinie, les actifs incorporels ne sont pas amortis. Notamment, les agréments détenus pour une durée illimitée ne sont pas amortissables.

#### 2.4.9 Actifs corporels

Les dépenses d'immobilisations corporelles du Groupe sont comptabilisées en tant qu'actif à leur coût d'acquisition lorsqu'elles satisfont aux critères suivants :

- il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe ;
- le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les immobilisations corporelles figurent dans l'état de la situation financière à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation comprend son coût d'achat ou de production ainsi que tous les coûts directement attribuables à sa mise en état d'utilisation.

Les immobilisations corporelles cessent d'être comptabilisées à l'actif lors de leur sortie (cession ou mise hors service) ou quand aucun avantage économique futur n'est attendu de leur utilisation ou de leur sortie. Tout gain ou perte résultant de la sortie de l'état de la situation financière d'un actif (calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif) est inclus dans le compte de résultat de l'exercice de sa sortie.

Compte tenu de la nature de l'activité du Groupe, il n'est pas dans la vocation des différentes filiales de détenir des actifs immobiliers de placement.

#### DÉPENSES ULTÉRIEURES

Les dépenses ultérieures encourues pour le remplacement d'une immobilisation corporelle sont inscrites en immobilisations corporelles uniquement si elles respectent les critères généraux mentionnés ci-dessus et constituent des composants.

Dans le cas contraire, ces dépenses sont comptabilisées dans le compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

Du fait de son activité de transport collectif de voyageurs, le Groupe engage des dépenses de gros entretien et grandes révisions pluriannuelles sur son parc « light rail » (métro, tramway) et ferroviaire. Ces dépenses sont immobilisées sous la forme d'un composant révision, qui est ensuite amorti. Par ailleurs, les dépenses qui constituent des remises à niveau ou des accroissements exigés du potentiel productif, et les modifications apportant de nouvelles fonctionnalités ou des allongements de durée de vie, sont des apports du délégataire immobilisables.

#### AMORTISSEMENTS

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont revues et, le cas échéant, ajustées annuellement ou dès lors que surviennent des modifications durables des conditions d'exploitation.

À ce jour les valeurs résiduelles sont considérées comme non significatives à la fin de la durée d'utilité.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Constructions	15 – 20 ans
Matériels et outillages	5 – 10 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 – 10 ans
Matériel automobile :	
<i>Automobiles</i>	5 ans
<i>Autocars et Autobus</i>	10 - 15 ans
Matériel ferroviaire	15 - 30 ans

#### SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT PUBLIQUES

Les subventions publiques qui couvrent partiellement ou totalement le coût d'une immobilisation sont comptabilisées au passif en « Dettes d'exploitations et autres dettes » et reprises dans le compte de résultat de manière systématique sur la durée d'utilité des immobilisations concernées.

#### 2.4.10 Droits d'utilisation

L'existence d'une location dans un contrat repose principalement sur le contrôle exercé par le preneur sur le droit d'utiliser un actif identifié pendant une durée déterminée. Les contrats éligibles sont alors présentés au bilan par l'inscription :

- d'un actif qui correspond au droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat ;
- d'une dette correspondant à la valeur actualisée des paiements restant dus au bailleur.

#### ÉVALUATION DU DROIT D'UTILISATION DES ACTIFS

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend :

- le montant initial de l'obligation locative auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les paiements d'avance faits au bailleur, nets le cas échéant, des avantages incitatifs reçus de celui-ci ;
- les coûts directs initiaux encourus par le preneur pour la conclusion du contrat ;
- les coûts estimés de remise en état et de démantèlement du bien loué selon les termes du contrat.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée de location ou sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent lorsque le contrat prévoit une option d'achat que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

#### ÉVALUATION DE L'OBLIGATION LOCATIVE

À la prise d'effet du contrat, l'obligation locative est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat. Les montants pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives sont :

- les loyers fixes (y compris les loyers fixes en substance, c'est-à-dire que même s'ils contiennent une variabilité dans la forme, ils sont en substance inévitables) ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;
- les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non-renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

Certains événements peuvent conduire à une réestimation des valeurs inscrites au bilan. Il s'agit notamment des situations suivantes :

- révision de la durée de location, du loyer ou du périmètre des actifs loués ;
- ré-estimation relative aux garanties de valeur résiduelle ;
- révision des taux ou index sur lesquels sont basés les loyers...

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation locative est le taux implicite du contrat lorsqu'il est facilement déterminable, ou à défaut, le taux marginal d'endettement du preneur au commencement du contrat tel que défini au paragraphe 2.2.

La durée de location correspond à la durée contractuelle négociée. Les hypothèses de renouvellement ou de résiliation ne sont prises en compte que si un contexte particulier permet au Groupe d'être raisonnablement certain :

- d'exercer une option de renouvellement, par exemple, lorsque l'actif loué est considéré comme « stratégique » ou encore lorsqu'il

a fait l'objet d'investissements « significatifs » alors que la durée résiduelle de location est significativement faible.

- de ne pas exercer l'option de résiliation prévue contractuellement par exemple en cas de rupture anticipée du contrat de Délégation de Service Public.

#### 2.4.11 Perte de valeur des éléments de l'actif immobilisé et des actifs non financiers

Un test de perte de valeur est réalisé annuellement et plus fréquemment en cas d'indices de perte de valeur, pour les écarts d'acquisition et les autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie, donc non amortissables.

Pour les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie, et qui font donc l'objet d'un amortissement, un test de perte de valeur n'est réalisé qu'en cas d'indices de pertes de valeur.

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondent au plus petit groupe d'actifs générant des flux de trésorerie largement indépendants d'autres groupes d'actifs. Elles correspondent aux activités en France et principalement par pays à l'étranger.

Pour la réalisation de ces tests, les actifs testés sont regroupés par UGT conformément aux dispositions d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

Par ces tests, la valeur nette comptable des actifs est comparée à leur valeur recouvrable, celle-ci étant égale à la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente potentiels ou de la valeur d'utilité. En l'absence de juste valeur observable sur un marché organisé, la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie est déterminée sur la base de leur valeur d'utilité.

La valeur comptable de chaque groupe d'actifs testé fait l'objet d'une comparaison avec sa valeur d'utilité définie comme égale à la somme des flux de trésorerie nets, issus des dernières prévisions pour chacun des groupes d'UGT élaborés selon les principales hypothèses et modalités suivantes :

- budgets et plan à moyen terme sur un horizon de 5 ans établis par la Direction sur la base d'hypothèses de croissance et de rentabilité tenant compte des performances passées, de l'évolution prévisible de l'environnement économique et du développement attendu des marchés ;
- extrapolation du flux net de la dernière année ou de la moyenne des flux constatés sur les 5 dernières années par application d'hypothèses de croissance précisées dans la note 5.1 ;
- actualisation des flux prévisionnels ressortant de ces plans à un taux déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe.

Une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat, en autres charges non récurrentes, si la valeur comptable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable. La perte de valeur est en premier lieu affectée à l'écart d'acquisition alloué à l'UGT ou aux groupes d'UGT testés, puis aux autres actifs de l'UGT ou du groupe d'UGT au prorata de leur valeur comptable.

Cette répartition ne doit pas avoir pour effet de ramener la valeur comptable d'un actif individuel en dessous de sa juste valeur, de sa valeur d'utilité ou de zéro.

Les éventuelles pertes de valeur affectées à un écart d'acquisition ne sont pas réversibles, contrairement aux pertes de valeur des autres actifs corporels et incorporels.

En cas de reprise de pertes de valeur, la valeur comptable de l'actif est plafonnée à la valeur comptable, nette des amortissements sans prise en compte d'aucune perte de valeur comptabilisée au cours des exercices antérieurs. Après la comptabilisation d'une perte de valeur

ou d'une reprise de perte de valeur, la dotation aux amortissements est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'actif, diminuée de sa valeur résiduelle éventuelle, soit répartie de façon systématique sur la durée d'utilité restant à courir.

#### 2.4.12 Actifs financiers

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente d'actif. Lors de la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif (sauf pour la catégorie des actifs financiers évalués à leur juste valeur pour lesquels ces coûts sont comptabilisés au compte de résultat).

Les actifs financiers sont décomptabilisés de l'état de la situation financière dès lors que les droits aux flux futurs de trésorerie ont expiré ou ont été transférés à un tiers et que le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages ou le contrôle de ces actifs. Les actifs financiers dont la maturité (ou la détention prévue) est supérieure à un an sont classés dans la rubrique « Actifs financiers non courants ».

En application de la norme IFRS 9, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des catégories comptables prévues, à la date de comptabilisation initiale, en fonction du modèle de gestion appliqué pour ces actifs et des caractéristiques de leurs flux de trésorerie contractuels (critères du « prêt basique »).

#### INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

Un instrument de capitaux propres au sens d'IAS 32 offre à son détenteur un droit résiduel sur l'actif d'une entité après déduction du passif, sans que l'émetteur de l'instrument n'ait l'obligation :

- de lui remettre de la trésorerie ou un autre actif financier ;
- ou encore d'échanger des instruments financiers dans des conditions qui lui seraient potentiellement désavantageuses.

Les instruments de capitaux propres du Groupe Keolis concernent les participations non consolidées. Le Groupe Keolis choisit la classification de ses instruments de capitaux propres actifs de manière irrévocable, soit dans la catégorie des titres dont la juste valeur varie en contrepartie des capitaux propres en « Éléments non recyclables en résultat – FVOCI » sans possibilité de recyclage par résultat (c'est le cas des investissements stratégiques dans les entités créées dans le cadre de partenariats publics-privés, et des participations historiques à la date de première application), soit dans la catégorie des titres dont la juste valeur varie en contrepartie du compte de résultat.

#### INSTRUMENTS DE DETTE

Les instruments de dettes sont définis par la norme IAS 32 comme étant des instruments financiers ne répondant pas à la définition d'instruments de capitaux propres énoncée ci-dessus.

Une analyse des flux de trésorerie générés par l'instrument ainsi que les intentions de la Direction dans le cadre de ces investissements, est alors effectuée par le Groupe afin de déterminer la classification des instruments financiers selon les 3 catégories suivantes :

- instrument de dettes valorisé au coût amorti « hold to collect » : il s'agit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), et que la Direction a l'intention de conserver jusqu'à son échéance ;
- instruments de dettes valorisés à la Juste Valeur par Capitaux Propres (« Autres Éléments du résultat Global »), recyclés en résultat

au moment de la cession « hold to collect and sell » : il s'agit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), que la Direction a l'intention de céder à moyen terme ;

- instruments de dettes valorisés à la Juste Valeur par résultat « hold to sell » : il s'agit
- soit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), que la Direction a l'intention de céder à court terme,
- ou des instruments de dettes dont on ne peut contractuellement affirmer que les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées.

Dans le cas d'instruments comportant une composante de dette et une autre de capitaux propres, la norme IFRS 9 n'autorise pas leur décomposition : l'analyse de l'instrument conduira à sa classification dans l'une ou l'autre des catégories. Par exemple, les prêts convertibles en actions sont classifiés dans la catégorie des instruments de dette dont la juste valeur varie par le compte de résultat.

#### DÉPRÉCIATION DES ACTIFS FINANCIERS

À l'origine de la comptabilisation de l'actif financier, le Groupe considère les éventuelles pertes de crédits attendues non seulement sur la base d'une indication objective mais également au regard de statistiques issues de son expérience historique.

La valeur d'entrée d'un actif financier dépend donc du niveau de risque de crédit depuis sa comptabilisation initiale.

Par la suite, une perte de valeur est constatée sur un actif ou un groupe d'actifs financiers non évalué à la juste valeur, dans le cas d'une augmentation significative du risque de crédit ou s'il existe une indication objective de la dépréciation, résultant d'un ou plusieurs événements intervenus après la comptabilisation initiale de l'actif et que cet événement générateur de pertes a un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, et si la valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable estimée.

L'évaluation des créances commerciales est présentée en 2.4.14.

#### 2.4.13 Stocks

Les stocks comprennent essentiellement les matières consommables, les marchandises ou fournitures diverses utilisées pour l'entretien et la réparation des véhicules ou bien destinées à la revente.

Ces stocks sont valorisés au coût d'achat. Une dépréciation est comptabilisée pour ramener le coût d'achat déterminé suivant la méthode du « Coût Moyen Pondéré » (CMP) ou du « Premier entré – Premier sorti » (PEPS) à la valeur nette de réalisation si elle est inférieure. Conformément à la norme IAS 2, la valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

#### 2.4.14 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, qui dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale compte tenu des échéances de paiement qui sont généralement courtes. La valeur comptable est ultérieurement évaluée si requis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, éventuellement diminué des dépréciations pour pertes de valeur.

À l'origine de la comptabilisation de la créance commerciale, le Groupe considère les éventuelles pertes de crédits attendues non seulement sur la base d'une indication objective mais également au regard de statistiques issues de son expérience historique.

Compte tenu du faible risque de crédit porté par ses clients (autorités publiques principalement), le Groupe Keolis applique la méthode simplifiée pour les créances commerciales et constate que la perte de crédit attendue à la comptabilisation de la créance est négligeable.

Par la suite, s'il y a une indication objective de dépréciation ou s'il existe un risque que le Groupe ne puisse pas collecter tous les montants contractuels (principal plus intérêts) aux dates fixées dans l'échéancier contractuel, une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat. Cette dépréciation est égale à la différence entre la valeur comptable et les flux actualisés de trésorerie futurs estimés recouvrables, actualisés au taux d'intérêt effectif à l'origine.

#### 2.4.15 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique comprend les fonds en caisse, les dépôts à vue ainsi que les autres placements à court terme et instruments liquides facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable, et dont la maturité est à moins de trois mois à la date d'acquisition.

#### 2.4.16 Impôt sur le résultat

La société KEOLIS S.A et ses filiales françaises font partie du périmètre d'intégration fiscale de sa société mère : GROUPE KEOLIS S.A.S. D'autres régimes d'intégration fiscale existent également à l'International. L'effet de ces régimes est reconnu au compte de résultat.

La charge ou le produit d'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable de la période. Il inclut également les ajustements du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

Les impôts différés sont calculés par entité selon l'approche bilancielle, sur les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale, y compris les biens dont le Groupe a la disposition dans le cadre de locations financières.

L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant, selon la méthode du report variable, les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé ou maintenu à l'actif que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporaire déductible relative qui en est à l'origine pourra être imputée.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau de chaque entité fiscale lorsque l'entité réalise l'actif et règle le passif sur la même échéance, conformément au respect des conditions suivantes :

- droit juridiquement exécutoire de compenser ;
- intention de régler ;
- calendrier de paiement.

Les passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporaires imposables, à l'exception de certaines différences entre la quote-part du Groupe dans les actifs nets des filiales, coentreprises et entreprises associées et leurs valeurs fiscales. Cette exception s'applique, en particulier, à des résultats de filiales non

encore distribués dans l'hypothèse où leur distribution aux actionnaires générerait une taxation : dès lors que le Groupe a décidé de ne pas distribuer dans un avenir prévisible les profits conservés par la filiale, aucun impôt différé passif n'est comptabilisé.

#### 2.4.17 Emprunts et dettes financières

Tous les emprunts sont initialement enregistrés à la juste valeur minorée des coûts liés à l'emprunt puis, au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, la différence entre le coût et la valeur de remboursement étant comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée des emprunts.

Le taux d'intérêt effectif correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur comptable d'un emprunt à l'origine en actualisant les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur sa durée de vie. La valeur comptable de l'emprunt à l'origine inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes d'émissions éventuelles.

À l'extinction anticipée de la dette, les coûts non amortis sont comptabilisés en charges.

En cas de renégociation d'un emprunt, la norme IFRS 9 volet 1 impose le maintien du taux d'intérêt d'origine, et la comptabilisation d'un impact immédiat dans le compte de résultat à hauteur de l'écart entre les flux contractuels attendus avant modification, et les flux contractuels attendus après modification. Le Groupe n'a pas été impacté par ce volet de la norme au 31/12/2019.

#### 2.4.18 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les expositions aux risques de marchés financiers résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement :

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

Les instruments financiers dérivés sont évalués et comptabilisés au bilan à leur juste valeur, à la date de mise en place puis à chaque date d'arrêté comptable.

Les justes valeurs sont calculées en utilisant les méthodes standard de valorisation et sur la base des conditions de marché « mid-market » communément utilisées sur les marchés. Les données de marché utilisées sont de niveau 2 au sens de la norme IFRS 13.

Le traitement des gains et pertes de réévaluation de juste valeur dépend de la désignation ou non de l'instrument dérivé en tant qu'instrument de couverture et de la nature de l'élément couvert.

Certains instruments financiers dérivés sont éligibles à l'une des trois catégories de comptabilité de couverture définies par la norme IFRS 9 :

- couverture de juste valeur ;
- couverture de flux de trésorerie ;
- couverture d'investissement net.

Ils sont comptabilisés conformément aux règles de la comptabilité de couverture.

Les critères permettant d'appliquer la comptabilité de couverture sont principalement :

- une documentation générale de couverture qui décrit l'exposition du Groupe aux différents risques financiers et sa stratégie de couverture ;
- une relation de couverture clairement établie à la date de mise en place de chaque instrument financier dérivé ;

- une efficacité de la relation de couverture démontrée de façon prospective à la mise en place et à chaque arrêté comptable par le biais de tests d'efficacité.

Les instruments financiers dérivés de taux, de change et de matières premières sont traités avec des contreparties bancaires de première catégorie, en accord avec la politique de gestion du risque de contrepartie de Groupe. En conséquence, le risque de contrepartie peut être considéré comme négligeable.

Les instruments financiers dérivés éligibles à la comptabilité de couverture sont actuellement comptabilisés en couverture de flux de trésorerie. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Les variations de valeur intrinsèque des instruments financiers dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie sont intégralement comptabilisées en capitaux propres (réserves recyclables). La valeur temps initiale (prime) est traitée comme un coût de la couverture dont les variations de valeur ultérieures sont reconnues en OCI.

En application de la norme IFRS 9, la composante contango/backwardation, correspondant à l'écart de prix entre le cours à terme pour les swaps (ou le prix d'exercice pour les options) et le cours au comptant peut être au choix, traitée comme un coût de la couverture ou en résultat financier : au 31 décembre 2019, la composante contango/backwardation de toutes les transactions est considérée comme un coût de la couverture.

La variation de juste valeur des dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (par exemple, la part asymétrique des tunnels) est comptabilisée en résultat financier.

Dans le cadre de l'application de l'amendement phase 1 d'IFRS 9/IAS 39 relatif à la réforme des taux de référence qui a été publié en septembre 2019 et a été adopté par l'Union Européenne le 15 janvier 2020, les relations de couverture des instruments de taux ne seront pas remises en cause au 31 décembre 2019. Pour cela, le Groupe Keolis a décidé d'appliquer par anticipation au 31/12/2019 l'amendement phase 1 et de fournir les informations requises jusqu'à la fin de la période d'incertitude.

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

- AUD BBSW 3 mois (non concerné par la réforme) ;
- EUR Euribor 1 mois ;
- EUR Euribor 3 mois ;
- USD Libor 1 mois.

Au 31 décembre 2019, aucun de nos contrats de financement ou de couverture n'a fait l'objet d'un amendement d'indice. La période d'incertitude cessera dès lors que les contrats d'instruments financiers auront été amendés pour correspondre aux nouveaux indices des dettes du Groupe.

Les financements sous-jacents concernés sont les financements syndiqués et bilatéraux détenus par Keolis SA (sur lequel 8 % des instruments de couverture de taux du groupe sont adossés).

L'ensemble des instruments de couverture de taux est visé par l'exemption prévue dans l'amendement puisque toutes ces opérations sont :

- qualifiées en Cash Flow Hedge ;
- s'adossent à des contrats de financement en vie et dont le renouvellement est réputé hautement probable ;
- malgré le changement d'indice, les instruments de dette sous-jacents ne seront pas remboursés ;

- le changement d'indice sur l'élément couvert ne sera pas un élément déclencheur de disparition de l'élément couvert déclenchant le recyclage en P&L ;

- aucun de nos contrats de financement ou de couverture n'a fait l'objet d'une modification d'indice au 31 décembre 2019.

L'encours des instruments de couverture détenus par Keolis SA selon le type d'indice est le suivant :

- Euribor 1m 7 M€ ;
- Euribor 3m 69 M€ ;
- USD Libor 1m 27 M€.

### **RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT SUR SON ENDETTEMENT À TAUX VARIABLE**

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient de son endettement financier. Le Groupe couvre ce risque en utilisant des instruments financiers dérivés.

L'objectif de gestion est de protéger le résultat financier du Groupe contre la hausse des taux tout en bénéficiant au maximum de la baisse des taux.

La politique de couverture du risque de taux d'intérêt mise en place consiste à privilégier les instruments financiers dérivés à taux fixe. L'horizon de gestion retenu est généralement de 5 ans glissant mais peut toutefois aller au-delà si le besoin de couverture le requiert.

Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe sont standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- swaps ;
- achats de caps ;
- ventes de caps pour dénouer un cap existant ou pour réaliser un cap spread ;
- ventes de floors, dans la mesure où elles sont associées à des achats de caps pour constituer des tunnels symétriques ou asymétriques ;
- achats de floors, notamment pour racheter des floors constituant les parts asymétriques des tunnels ;
- achats de swaptions ;
- ventes de swaptions, dans la mesure où elles sont associées à des achats pour constituer des tunnels de swaptions.

### **ANALYSE DE SENSIBILITÉ**

La sensibilité du résultat au risque de variation des taux d'intérêt est liée :

- à l'endettement net à taux variable après prise en compte des couvertures de juste valeur ;
- aux dettes en juste valeur sur option ;
- aux instruments dérivés non qualifiés de couverture au sens de la norme IFRS 9.

La sensibilité des réserves recyclables (capitaux propres) au risque de variation des taux d'intérêts est liée aux dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie.

### **RISQUES DE CHANGE**

Le Groupe met en place des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères et enregistrés en comptes courants. Afin de couvrir le risque de change qui en résulte, le Groupe utilise des instruments

financiers dérivés qui lui permettent de figer les cours de change des prêts ou emprunts intra-groupe.

Le Groupe réalise également des investissements nets en devises au capital de filiales étrangères. Afin de gérer le risque de change induit par ces investissements, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour des montants limités. L'objectif de gestion est de protéger la valeur au bilan de ces investissements en devises. La politique de couverture du risque de change mise en œuvre pour atteindre cet objectif consiste à préserver le cours de change de référence défini pour l'année.

Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe sont standards, liquides et disponibles sur les marchés :

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

### RISQUES DE PRIX DE MATIÈRES PREMIÈRES

Du fait de leur activité de transport, en tant qu'exploitants de flottes de véhicules légers (autocars/autobus), les filiales du Groupe doivent réaliser des achats importants et réguliers de gazole. À ce titre, le Groupe est exposé à un risque de fluctuation du prix du gazole, risque en partie couvert dans les contrats de délégation signés avec les Autorités Publiques. Sur l'exposition résiduelle, le Groupe met en place une politique de couverture par instruments dérivés dont l'objectif est de limiter la volatilité du résultat du Groupe.

À cette fin, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- swaps ;
- achats de caps ;
- ventes de caps pour dénouer un cap existant ou pour réaliser un cap spread ;
- ventes de floors dans la mesure où elles sont associées à des achats de caps pour constituer un tunnel symétrique ou asymétrique ;
- achats de floors, notamment pour racheter des floors constituant les parts asymétriques des tunnels.

### 2.4.19 Provisions

#### PROVISIONS POUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS (IAS 19 RÉVISÉE)

Le Groupe offre à ses salariés différents avantages sociaux dont ils bénéficient pendant leur période d'emploi ou postérieurement à l'emploi. Ces avantages résultent des législations applicables dans certains pays et d'accords contractuels conclus par le Groupe avec ses salariés, et relèvent de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies.

#### (a) Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements à des organismes, qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser au salarié les montants qui lui sont dus. De ce fait, une fois les cotisations payées, aucun passif ne figure dans les comptes du Groupe.

#### (b) Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi autres que les régimes à cotisations définies. Le Groupe a l'obligation de provisionner les prestations à verser aux membres de son personnel en activité et de payer celles des anciens membres de son personnel. Le risque actuariel et le risque de placement incombent en substance au Groupe.

Ces régimes concernent essentiellement :

- des engagements de retraite : les régimes de rente de retraite, les indemnités de départ, d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- des autres avantages long terme : les médailles du travail.

### Description des engagements dans le cadre des régimes à prestations définies

En dehors des régimes de droit commun régis par la loi, le Groupe octroie suivant les pays et les législations locales des régimes d'indemnités de départ en retraite (France), de retraites à prestations définies (Royaume-Uni et Canada) et de frais de santé des retraités (Canada et États-Unis).

En France, les indemnités de départ à la retraite versées au salarié lors de son départ sont déterminées selon la convention collective nationale ou l'accord d'entreprise en vigueur dans l'entreprise. Les deux principales conventions collectives appliquées au sein du Groupe sont :

- la convention collective des transports publics urbains (CCN\_3099) ;
- la convention collective des transports routiers (CCN\_3085).

Ces régimes sont partiellement financés par des contrats d'assurance. L'évaluation est effectuée sur la durée moyenne des contrats (20 ans) à l'exception de KEOLIS S.A. pour laquelle l'évaluation est effectuée jusqu'à l'âge de départ à la retraite.

Une évaluation actuarielle des engagements des régimes à prestations définies est effectuée chaque année à la date de clôture principalement par des actuaires indépendants.

Les engagements en matière de pensions, de compléments de retraite et d'indemnités de départ à la retraite sont évalués en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière (méthode dite des unités de crédit projetées) sur une base individuelle, qui repose sur des hypothèses de taux d'actualisation et de taux de rendement attendu à long-terme des fonds investis propres à chaque pays, ainsi que sur des hypothèses d'espérance de vie, de rotation des effectifs, d'évolution des salaires, de revalorisation des rentes, et d'actualisation des sommes à verser. Les hypothèses propres à chaque régime tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux.

La valeur inscrite dans l'état de la situation financière au titre des « Avantages au personnel et Autres avantages à long terme » correspond à la différence entre la valeur actualisée des obligations futures et la juste valeur des actifs du régime, destinés à les couvrir. Lorsque le résultat de ce calcul est un engagement net, une obligation est constatée au passif de l'état de la situation financière.

Lors de gains d'appels d'offres en France et à l'étranger, l'actif représentatif des droits de retraite et de tout autre avantage au personnel pris en compte au démarrage de la franchise est déterminé à partir du montant des engagements de retraite et autres avantages au personnel sur la durée de vie estimée du contrat.

Les écarts actuariels portant sur les avantages postérieurs à l'emploi et résultant de l'effet d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en capitaux propres l'année de leur survenance en contrepartie de l'augmentation ou de la diminution de l'obligation. Ils sont présentés dans l'état du résultat global.

Dans le compte de résultat, le coût des services rendus au cours de la période est compris dans le résultat opérationnel.

Les charges d'intérêts sur les obligations de retraites et assimilées ainsi que les produits financiers liés aux rendements attendus des actifs des régimes sont présentés en résultat financier.

En France, les médailles du travail sont évaluées selon les mêmes principes que les engagements de retraite, à l'exception de la reconnaissance des écarts actuariels. Les écarts actuariels sont comptabilisés au compte de résultat.

#### Autres natures de provisions :

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice :

- il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé ;
- il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ;
- et lorsque le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Le Groupe, du fait de son activité, est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de grandes révisions pluriannuelles des installations gérées au titre de service public. Les frais en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour gros entretien et grandes révisions voire pour contrat déficitaire dans le cas où les coûts inévitables engagés pour satisfaire à son obligation contractuelle sont supérieurs aux avantages économiques du contrat.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture.

Les provisions dont l'échéance est à plus d'un an sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

#### 2.4.20 Paiements en actions et assimilés

Le Groupe n'a pas de plan d'options de souscription d'actions ou bons de souscription d'actions en faveur de son personnel.

#### 2.4.21 Fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, qui dans la plupart des cas, correspond à la valeur nominale, puis au coût amorti. Les dettes à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Dans le cas où les délais de paiement sont longs, les dettes fournisseurs sont actualisées.

Les autres créditeurs comprennent les produits constatés d'avance correspondant aux produits perçus sur les prestations non encore effectuées ainsi que les subventions d'investissement non encore reprises dans le compte de résultat.

#### 2.4.22 Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité

Le chiffre d'affaires et les autres produits liés à l'activité sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

Ils sont évalués net des remises et des avantages commerciaux consentis, dès lors que le service a été rendu. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il existe une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie à recevoir, aux coûts encourus ou à

encourir associés à la prestation et lorsque le Groupe reste impliqué dans la gestion des produits.

Le chiffre d'affaires des sociétés de transport urbain de voyageurs est comptabilisé en application des conditions du contrat signé avec l'autorité organisatrice et tient compte de tous les avenants et droits acquis (clauses d'indexation, etc.).

Il en est de même pour le chiffre d'affaires des sociétés de transport interurbain de voyageurs auquel viennent s'ajouter les activités non contractualisées qui sont constatées en fonction des prestations réalisées.

Le chiffre d'affaires comprend les prestations de services à valeur ajoutée correspondant au savoir-faire du Groupe. Les activités concernées hors transport concernent principalement la gestion des parkings, aéroports, et vélos.

Les autres produits liés à l'activité comprennent les prestations de services correspondant essentiellement à des revenus qualifiés d'accessoires par le Groupe, ainsi que la rémunération des actifs financiers de concession.

#### 2.4.23 Autres charges opérationnelles

De par leur caractère récurrent dans l'activité, les plus ou moins-values sur cessions de matériel de transport figurent sur une ligne à part et sont comprises dans le résultat opérationnel récurrent.

#### 2.4.24 Résultat opérationnel récurrent

Le résultat opérationnel récurrent correspond à l'ensemble des charges et produits résultant de l'activité opérationnelle récurrente du Groupe hors activités de financement, résultat net des entreprises associées, résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession et impôt sur le résultat.

À partir de l'exercice 2019, le CICE n'existe plus : le crédit d'impôt n'apparaît plus dans les Autres Produits Opérationnels. Il a été remplacé par une baisse des charges sociales.

#### 2.4.25 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend le résultat opérationnel récurrent ainsi que toutes les transactions qui ne sont pas directement liées à la marche normale des affaires mais qui ne pourraient être directement rattachées à aucun autre poste du compte de résultat.

Les produits et charges, dotations nettes aux amortissements et provisions sur éléments non récurrents comprennent l'ensemble des opérations non récurrentes dont le coût est significatif : cela englobe notamment les coûts externes d'appels d'offres offensifs, les coûts de restructuration, les plus ou moins-values hors matériels de transport, l'amortissement des droits contractuels et les coûts de démarrage sur un pays ou une zone, ainsi que d'autres éléments non récurrents par nature.

Les effets de périmètre comptabilisés directement au résultat comprennent :

- les coûts directs d'acquisition en cas de prise de contrôle ;
- les effets des réévaluations, à la juste valeur à la date d'acquisition, des précédentes participations ne donnant pas le contrôle en cas d'acquisitions par étapes ;
- les compléments de prix ultérieurs ;
- les résultats de cessions de participations qui conduisent à un changement de méthode de consolidation ainsi que, le cas échéant, les effets des réévaluations des participations ne donnant pas le contrôle.

### 2.4.26 Calcul de l'EBITDA

Celui-ci s'effectue à partir du résultat opérationnel auquel viennent s'ajouter les plus ou moins-values de cession et les éléments calculés correspondant aux dotations aux amortissements et provisions, aux reprises de provisions, aux quotes-parts de reprise de subventions.

L'EBITDA récurrent correspond à l'EBITDA retraité des éléments non récurrents, dont le montant est significatif.

### 2.4.27 Résultat financier

Les charges financières comprennent les intérêts sur emprunts et dettes financières calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les coûts de remboursement anticipé d'emprunts ou d'annulation de lignes de crédit, les intérêts financiers non directement imputables à la marge opérationnelle ainsi que le coût financier d'actualisation des passifs non courants.

Les produits financiers comprennent les produits de trésorerie et les dividendes reçus de sociétés non consolidées.

Les autres revenus et charges financières comprennent les gains et pertes de change nets, les commissions bancaires relatives à des opérations de crédit en charges et leur refacturation en produits, les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés lorsque celles-ci doivent être comptabilisées dans le compte de résultat et sont présentés respectivement en produits ou charges financiers sur opérations, à l'exception des variations de juste valeur des dérivés sur opérations qui sont comptabilisées sur la même ligne que la transaction couverte en résultat opérationnel. Ainsi, les variations de juste valeur des dérivés non qualifiés de couverture ainsi que la part inefficace des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie futurs sont comptabilisées dans le résultat financier.

Tous les intérêts sur emprunts sont comptabilisés en charges financières lorsqu'ils sont encourus.

## 3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019

### France

- Une belle année en termes de recettes des réseaux urbains (à périmètre constant) et en Île-de-France.
- Première année pleine d'exploitation des réseaux de Nancy et Chambéry remportés fin 2018.
- Keolis a vu ses contrats à Aix-en-Provence, Épinal et Nevers renouvelés et a remporté ceux de Menton, Antibes Sophia-Antipolis et Moulins notamment.
- Gain du premier contrat de tramway en Île-de-France (ligne T9 – « Bord de l'eau »), premier lot mis en concurrence par Ile-de-France Mobilités dans le cadre de l'ouverture à la concurrence d'Optile.
- Keolis poursuit également son développement en France avec l'acquisition de CarPostal France, renforçant ainsi l'implantation territoriale de Keolis sur le marché de l'interurbain, dans tout l'est de la France (Grand Est, Bourgogne-Franche Comté, Auvergne-Rhône-Alpes et Le Sud Provence Alpes Côte d'Azur).

### International

- La croissance continue à l'international en 2019 avec l'exploitation en année pleine du réseau ferroviaire « Transport for Wales au

Pays » au Pays de Galles ainsi que l'ouverture de l'intégralité du réseau de métro automatique de Doha au Qatar, en décembre 2019.

- Keolis renforce sa contribution à la transition énergétique avec les gains des contrats pour l'exploitation de bus électriques en Norvège, à Bergen (136 bus), et aux Pays-Bas, dans les provinces d'Overijssel, de Flevoland et de Gelderland (300 bus). Signature de l'extension, jusqu'en 2025, du contrat de métro automatique DLR (Docklands Light Railway) de Londres au Royaume-Uni.

Le 17 juin 2019, Groupe Keolis S.A.S. a signé un avenant au contrat de crédit syndiqué du 12 juillet 2013. Les principales caractéristiques de cet avenant sont :

- une enveloppe de financement inchangée à 900 M€ ;
- un allongement de la maturité jusqu'au 27 juillet 2024.

Au nom du principe de continuité de la dette, la mise en place de l'avenant n'a donné lieu à aucun remboursement de nominal.

Au 31 décembre 2019, le montant tiré est de 580 M€ et le solde non tiré s'élève à 320 M€. La ligne de crédit syndiquée est accessible à Groupe Keolis S.A.S. et à Keolis SA.

## 4 NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

## 4.1 Charges de personnel

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Salaires et charges sociales	(3 145,9)	(2 922,8)
Impôts et taxes sur les rémunérations	(66,5)	(83,1)
Autres charges de personnel <sup>(1)</sup>	(273,2)	(243,2)
<b>TOTAL</b>	<b>(3 485,7)</b>	<b>(3 249,1)</b>

(1) Les autres charges de personnel incluent l'intéressement et la participation.

(en nombre d'individus)	31/12/2019	31/12/2018
Cadres	3 402	2 696
Agents de maîtrise, techniciens	11 207	9 025
Employés, ouvriers, chauffeurs	51 925	50 554
<b>TOTAL</b>	<b>66 534</b>	<b>62 275</b>

Les effectifs sont présentés en nombre d'individus sur les exercices 2018 et 2019. En 2018, le nombre d'individus était de 62 275.

## 4.2 Autres produits opérationnels

Les autres produits opérationnels comprenaient principalement le CICE pour un montant de 57,7 M€ en 2018.

## 4.3 Résultat opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>	<b>136,1</b>	<b>123,5</b>
Coûts des appels d'offres non récurrents	(0,7)	(1,6)
Résultat de cession des immobilisations non récurrent	0,6	0,0
Amortissement des droits contractuels & autres	(21,8)	(8,5)
Autres éléments non récurrents	(53,0)	(14,4)
▪ dont restructurations nettes	(17,0)	(8,7)
▪ dont provisions pour pertes sur contrats	(9,4)	0,0
▪ dont autres	(26,6)	(5,7)
<b>Total éléments non récurrents</b>	<b>(74,8)</b>	<b>(24,4)</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>61,2</b>	<b>99,1</b>

## 4.4 Calcul de l'EBITDA

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>61,2</b>	<b>99,1</b>
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions	456,6	197,7
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions sur éléments non récurrents	48,8	12,4
▪ dont amortissements des droits contractuels et marques	21,8	8,5
▪ dont dotations et reprises pour autres provisions	27,0	3,9
Quote-part de reprise de subvention d'investissement	(4,7)	(7,0)
Résultat de cession sur immobilisations non récurrent	(0,6)	0,0
Résultat de cession sur immobilisations	0,6	(2,3)
<b>EBITDA</b>	<b>561,9</b>	<b>299,9</b>
Produits et charges non récurrents décaissables <sup>(1)</sup>	26,7	12,1
<b>EBITDA RÉCURRENT</b>	<b>588,6</b>	<b>311,9</b>

(1) Les produits et charges non récurrents décaissables comprennent les coûts significatifs d'appels d'offres offensifs, les dépenses de restructurations majeures ainsi que les autres éléments exceptionnels significatifs.

## 4.5 Quote-part du résultat net des participations mises en équivalence

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Govia (UK)	24,0	20,8
First/Keolis Transpennine (UK)	0,1	0,6
Autres entreprises associées (France)	(0,7)	(0,4)
Autres entreprises associées (International hors UK)	0,5	0,6
<b>TOTAL ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES</b>	<b>23,9</b>	<b>21,6</b>

## 4.6 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Coût endettement financier net	(2,7)	(4,5)
Dont Coût endettement financier brut	(8,7)	(8,8)
Dont Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	5,9	4,3
Autres produits financiers	10,6	9,9
Dont Impact revalorisation des titres	0,0	2,1
Autres charges financières	(83,5)	(20,0)
Dont Impact de change	(2,6)	(3,0)
Charges financières IFRS 16	(40,6)	0,0
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(116,3)</b>	<b>(14,7)</b>

#### 4.7 Impôt

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

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Charge d'impôt exigible</b>	<b>(66,5)</b>	<b>(52,8)</b>
Impôt exigible de la période	(69,2)	(52,1)
Ajustement comptabilisé au cours de la période au titre de l'impôt exigible des exercices antérieurs	2,8	(0,7)
<b>Produit d'impôt différé</b>	<b>(2,7)</b>	<b>5,4</b>
Impôt différé de la période	6,0	9,1
Perte de valeur sur actif d'impôt différé	(8,7)	(3,7)
<b>CHARGE D'IMPÔT DE L'EXERCICE</b>	<b>(69,1)</b>	<b>(47,5)</b>

En 2018 et en 2019, le Groupe a choisi de présenter une réconciliation de son taux effectif à partir du taux de 34,43 %.

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

	31/12/2019		31/12/2018	
	En %	En M€	En %	En M€
Résultat net de l'exercice		(100,4)		58,5
Neutralisation quote-part du résultat des entreprises associées		(23,9)		(21,6)
Neutralisation impôt sur les sociétés		69,1		47,5
<b>Résultat avant impôt et avant quote-part du résultat des entreprises associées</b>		<b>(55,1)</b>		<b>84,4</b>
<b>Impôt théorique selon le taux légal d'imposition en France</b>	<b>34,43%</b>	<b>19,0</b>	<b>34,43%</b>	<b>(29,1)</b>
Ecart de taux France / International	-2,88%	(1,6)	-0,30%	0,3
Ecart de taux filiale France versus 34,43%	3,47%	1,9	0,00%	-
Effet des taux réduits et changements de taux	0,00%	-	-3,67%	3,1
Ajustement au titre de l'impôt des exercices antérieurs	5,04%	2,8	0,85%	(0,7)
Autres différences permanentes	-39,38%	(21,7)	2,62%	(2,2)
Crédit d'impôt (CICE en 2018)	0,13%	0,1	-20,51%	17,3
Effet de l'imposition directe (CVAE)	-31,30%	(17,2)	19,14%	(16,2)
Actifs d'impôt différé non reconnus	-94,98%	(52,3)	23,69%	(20,0)
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>-125,47%</b>	<b>(69,1)</b>	<b>56,25%</b>	<b>(47,5)</b>

Les actifs d'impôt différé non reconnus sur 2019 concernent principalement l'Amérique du Nord, l'Allemagne, la France et les Pays Bas.

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

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Impôts différés actif</b>	<b>67,1</b>	<b>109,2</b>
Moins d'un an	15,4	11,2
Plus d'un an	51,7	94,5
<b>Impôts différés passif</b>	<b>(76,0)</b>	<b>(100,5)</b>
Moins d'un an	(16,7)	(12,5)
Plus d'un an	(59,3)	(89,6)

Le stock de déficits reportables est de 819,1 M€ au 31 décembre 2019 dont 756,3 M€ qui n'ont pas été reconnus, au regard des hypothèses d'utilisation de ces déficits, et dans la limite de validité de leur report, ce qui représenterait un impôt différé actif de 231,8 M€.

À chaque arrêté comptable, le Groupe apprécie par entité fiscale s'il est probable que l'entité disposera de bénéfices fiscaux lui permettant d'imputer ses actifs d'impôts différés ou de bénéficier de crédits

d'impôts disponibles non reconnus. Pour apprécier cette probabilité, le Groupe considère notamment les résultats actuels et passés des entités fiscales, ainsi que les perspectives de bénéfices fiscaux des sociétés.

La variation des impôts différés nets inscrits dans l'état de la situation financière s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

	Position nette
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>8,7</b>
Constatation en capitaux propres	(15,1)
Constatation en résultat	(2,1)
Effet des variations de périmètre	1,3
Écart de conversion et autres mouvements	(1,8)
<b>Solde de clôture 31 décembre 2019</b>	<b>(9,0)</b>

(en millions d'euros)

	Position nette
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>3,5</b>
Constatation en capitaux propres	0,1
Constatation en résultat	5,2
Effet des variations de périmètre	(1,9)
Écart de conversion et autres mouvements	1,8
<b>Solde de clôture 31 décembre 2018</b>	<b>8,7</b>

Les impôts différés nets par nature sont les suivants :

(en millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018
Écarts d'évaluation	(44,0)	(46,8)
Avantages au personnel	19,8	34,4
Report déficitaire	20,1	34,5
Autres	(4,9)	(13,4)
<b>SOLDE DE CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(9,0)</b>	<b>8,7</b>

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

## 5.1 Goodwill

## Évolution de la valeur comptable

(en millions d'euros)	France	Europe Continentale	Australie	Amérique du Nord	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>122,1</b>	<b>114,7</b>	<b>31,6</b>	<b>33,2</b>	<b>301,7</b>
Acquisition	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cession	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Perte de valeur de la période <sup>(1)</sup>	0,0	0,0	0,0	(10,3)	(10,3)
Écart de conversion et autres	0,0	(2,4)	0,4	1,3	(0,7)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>122,1</b>	<b>112,3</b>	<b>32,1</b>	<b>24,3</b>	<b>290,8</b>
<i>Dont valeur brute</i>	<i>122,6</i>	<i>112,3</i>	<i>32,3</i>	<i>44,9</i>	<i>312,0</i>
<i>Dont amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(0,5)</i>	<i>(0,0)</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(20,6)</i>	<i>(21,3)</i>

(1) Les pertes de valeur de la période s'élèvent à 10,3 M€. La dépréciation des actifs sur l'Amérique du Nord traduit à la fois le changement de stratégie de développement aux USA ainsi que les difficultés rencontrées sur l'activité taxis liées à l'impact du changement de réglementation.

(en millions d'euros)	France	Europe Continentale	Australie	Amérique du Nord	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>115,7</b>	<b>104,9</b>	<b>34,1</b>	<b>32,7</b>	<b>287,4</b>
Acquisition <sup>(1)</sup>	6,9	10,2	(0,7)	0,0	16,4
Cession	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(0,1)
Perte de valeur de la période	0,0	0,0	0,0	(0,0)	(0,0)
Écart de conversion et autres	(0,5)	(0,3)	(1,8)	0,5	(2,1)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>122,1</b>	<b>114,7</b>	<b>31,6</b>	<b>33,2</b>	<b>301,7</b>
<i>Dont valeur brute</i>	<i>122,6</i>	<i>114,7</i>	<i>31,8</i>	<i>43,2</i>	<i>312,4</i>
<i>Dont amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(0,5)</i>	<i>0,0</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(10,0)</i>	<i>(10,7)</i>

(1) L'écart d'acquisition supplémentaire constaté en 2018 correspond notamment à l'acquisition du groupe Tram sur le mois de janvier 2018 pour la France et l'acquisition du groupe Andrews sur le mois d'août 2018 pour l'Europe Continentale.

## Tests de perte de valeur

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

**FLUX DE TRÉSORERIE**

Les flux de trésorerie sont issus du grand plan stratégique établi sur une durée de 5 ans et validé par les organes de direction. Au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance à long terme proche de l'inflation long terme attendue par le Groupe, dans la limite de la durée contractuelle le cas échéant ou à l'infini dans le cas contraire. L'actualisation des flux est effectuée en utilisant des taux appropriés à la nature des activités (voir paragraphe ci-dessous).

**TAUX D'ACTUALISATION**

Le taux d'actualisation utilisé est déterminé à partir du coût moyen du capital reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif testé.

Le coût moyen pondéré du capital a été déterminé par recoupement de deux méthodes : la méthode dite du « Capital Asset Pricing model » (CAPM) et le coût moyen pondéré du capital de sociétés cotées comparables. Compte tenu de ces paramètres, les coûts de capital utilisés pour actualiser les flux futurs sont les suivants :

	WACC	
	31/12/2019	31/12/2018
<b>KEOLIS</b>	<b>4,81 %</b>	<b>4,27 %</b>
Royaume-Uni	5,00 %	4,54 %
Suède	4,40 %	4,15 %
Canada	4,40 %	4,38 %
Danemark	4,40 %	4,35 %
Pays-Bas	4,40 %	4,27 %
Belgique	5,10 %	4,31 %
Australie	5,90 %	4,31 %
Norvège	4,40 %	3,95 %
Etats-Unis	5,50 %	4,96 %
Allemagne	4,40 %	3,64 %
France	5,00 %	4,27 %

Ces taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie non fiscalisés, conformément à IAS 36.

#### TAUX DE CROISSANCE LONG TERME

Les taux de croissance retenus pour les principales UGT ou groupes d'UGT sont les suivants :

	Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2019	31/12/2018
<b>KEOLIS</b>	<b>2,00 %</b>	<b>2,00 %</b>
Royaume-Uni	2,00 %	2,21 %
Suède	2,00 %	2,11 %
Canada	2,00 %	2,21 %
Danemark	2,00 %	2,00 %
Pays-Bas	2,00 %	1,89 %
Belgique	2,00 %	2,00 %
Australie	2,00 %	2,32 %
Norvège	2,00 %	1,89 %
Etats-Unis	2,00 %	2,21 %
Allemagne	2,00 %	2,00 %
France	2,00 %	2,00 %

#### SENSIBILITÉ DES VALEURS RECOUVRABLES

Les tests de sensibilité des regroupements d'UGT ont été réalisés en faisant varier les taux de croissance à long terme ou le WACC (Weighted Average Cost of Capital).

Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini laisse une marge positive entre la valeur d'utilité et la valeur comptable pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie à l'exception de

l'UGT « Amérique du Nord » pour laquelle une perte de valeur a été constatée sur la période.

Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation laisse une marge positive entre la valeur d'utilité et la valeur comptable pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie à l'exception de l'UGT « Amérique du Nord » pour laquelle une perte de valeur a été constatée sur la période.

## 5.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels	Marques	Droits contractuels	Actifs de concession	Actifs sur contrats <sup>(1)</sup>	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>55,3</b>	<b>2,8</b>	<b>85,9</b>	<b>(0,0)</b>	<b>28,7</b>	<b>48,2</b>	<b>221,0</b>
Acquisitions	19,3	0,0	0,0	0,0	8,4	10,5	38,2
Cessions et mises hors service	(0,9)	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,1)	(2,0)
Amortissements et dépréciations nets	(28,7)	(2,9)	(9,5)	0,0	(9,9)	(8,1)	(59,0)
Variation de périmètre	0,3	0,0	(0,1)	0,0	0,0	1,8	1,9
Écarts de conversion et autres	8,1	0,1	0,7	0,0	0,7	(10,1)	(0,4)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>53,4</b>	<b>0,0</b>	<b>77,0</b>	<b>(0,0)</b>	<b>27,9</b>	<b>41,3</b>	<b>199,7</b>
Dont Valeur brute	197,4	5,7	137,5	0,0	50,6	90,9	482,0
Dont Amortissement et perte de valeur cumulés	(144,0)	(5,7)	(60,5)	0,0	(22,7)	(49,6)	(282,4)

(en millions d'euros)	Logiciels	Marques	Droits contractuels	Actifs de concession	Actifs sur contrats <sup>(1)</sup>	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>33,4</b>	<b>3,1</b>	<b>94,7</b>	<b>0,0</b>	<b>22,3</b>	<b>58,3</b>	<b>211,8</b>
Acquisitions	16,4	0,0	0,0	0,2	7,6	16,5	40,7
Cessions et mises hors service	(1,2)	0,0	0,0	3,0	0,0	(0,0)	1,8
Amortissements et dépréciations nets	(23,0)	(0,4)	(8,0)	(2,5)	(0,8)	(8,7)	(43,4)
Variation de périmètre	3,2	0,0	0,7	0,0	0,0	7,5	11,4
Écarts de conversion et autres	26,4	0,1	(1,5)	(0,7)	(0,4)	(25,3)	(1,3)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>55,3</b>	<b>2,8</b>	<b>85,9</b>	<b>(0,0)</b>	<b>28,7</b>	<b>48,3</b>	<b>221,0</b>
Dont Valeur brute	175,2	5,6	136,8	0,0	41,3	84,7	443,5
Dont Amortissement et perte de valeur cumulés	(120,0)	(2,7)	(50,8)	0,0	(12,6)	(36,4)	(222,5)

(1) cf. : note 2.3.2.4.8 pour la définition des actifs sur contrats.

## 5.3 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains & Aménagements	Constructions	Matériels et outillages	Matériel de transport	Immobilisations en cours	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>37,8</b>	<b>81,5</b>	<b>43,0</b>	<b>499,6</b>	<b>20,6</b>	<b>71,5</b>	<b>754,0</b>
Acquisitions	3,4	10,4	10,4	65,1	29,1	56,1	174,5
Cessions et mises hors service	(0,5)	(2,6)	(0,9)	(29,8)	(0,0)	(0,9)	(34,9)
Amortissements nets	(1,6)	(10,8)	(10,5)	(83,6)	0,0	(17,9)	(124,3)
Variations de périmètre	0,1	0,3	0,4	23,7	0,1	1,2	25,7
Écart de conversion et autres mouvements	1,4	3,0	0,5	(107,5)	(20,5)	(1,6)	(124,6)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>40,6</b>	<b>81,8</b>	<b>42,8</b>	<b>367,6</b>	<b>29,3</b>	<b>108,3</b>	<b>670,4</b>
Dont Valeur brute	52,0	182,1	129,2	1 031,5	29,3	255,7	1 679,7
Dont Amortissement et perte de valeur cumulés	(11,3)	(100,3)	(86,4)	(663,9)	0,0	(147,4)	(1 009,3)

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

## 2.3 Notes annexes aux états financiers consolidés

(en millions d'euros)	Terrains & Aménagements	Constructions	Matériels et outillages	Matériel de transport	Immobilisations en cours	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>37,8</b>	<b>77,9</b>	<b>36,3</b>	<b>508,8</b>	<b>39,8</b>	<b>70,1</b>	<b>770,6</b>
Acquisitions	2,2	6,4	15,2	101,3	14,5	23,0	162,6
Cessions et mises hors service	(0,1)	(0,8)	(1,4)	(17,3)	(0,9)	(1,1)	(21,6)
Amortissements nets	(1,4)	(11,2)	(8,9)	(117,0)	0,0	(20,7)	(159,3)
Variations de périmètre	0,0	0,2	0,1	10,9	(0,0)	2,3	13,5
Écart de conversion et autres mouvements	(0,7)	9,1	1,7	12,9	(32,8)	(2,0)	(11,8)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>37,8</b>	<b>81,5</b>	<b>43,0</b>	<b>499,6</b>	<b>20,6</b>	<b>71,5</b>	<b>754,0</b>
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>47,5</i>	<i>175,9</i>	<i>121,4</i>	<i>1 297,1</i>	<i>20,6</i>	<i>211,2</i>	<i>1 873,8</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(9,8)</i>	<i>(94,4)</i>	<i>(78,5)</i>	<i>(797,5)</i>	<i>0,0</i>	<i>(139,7)</i>	<i>(1 119,8)</i>

### 5.4 Droits d'utilisation

#### ■ ACTIF

(en millions d'euros)	Terrains et bâtiments	Matériel de transport ferroviaire	Matériel de transport routier	Autres matériels	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019 <sup>(1)</sup></b>	<b>380,8</b>	<b>508,8</b>	<b>504,6</b>	<b>19,6</b>	<b>1 413,8</b>
Nouveaux contrats	7,6	45,8	143,1	2,3	198,7
Cessions et mises hors service	-	(0,1)	(0,1)	0,0	(0,2)
Amortissements et dépréciations nets	(66,0)	(65,7)	(152,3)	(5,8)	(289,8)
Variation de périmètre	(0,1)	-	29,5	-	29,4
Écarts de conversion et autres	6,8	6,4	(5,5)	0,0	7,7
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>329,2</b>	<b>495,1</b>	<b>519,3</b>	<b>16,0</b>	<b>1 359,6</b>
<i>Dont Valeur brute</i>	<i>398,8</i>	<i>584,7</i>	<i>854,2</i>	<i>22,5</i>	<i>1 860,2</i>
<i>Dont Amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(69,6)</i>	<i>(89,6)</i>	<i>(334,9)</i>	<i>(6,4)</i>	<i>(500,6)</i>

(1) Le droit d'utilisation de 1 414 M€ dont 1 255 M€ de locations opérationnels et 138 M€ de crédit-baux correspond à la 1<sup>re</sup> application d'IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### ■ PASSIF

(en millions d'euros)	Dettes de location IFRS 16 > 1 an	Dettes de location IFRS 16 < 1 an	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>1 147,9</b>	<b>264,4</b>	<b>1 412,3</b>
Nouvelles dettes	188,8	9,9	198,7
Remboursements des obligations locatives	(22,7)	(247,2)	(269,9)
Variation de périmètre	29,3	(0,5)	28,9
Intérêts courus sur obligations locatives	-	3,1	3,1
Écarts de conversion et autres	(206,2)	219,3	13,0
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>1 137,1</b>	<b>249,0</b>	<b>1 386,1</b>

## 5.5 Titres mis en équivalence

Le Groupe détient plusieurs participations dans des co-entreprises et des entreprises associées, notamment en Grande-Bretagne, consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

La variation du poste au cours de l'exercice s'explique par les éléments ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Valeur d'équivalence à l'ouverture</b>	<b>38,1</b>	<b>36,2</b>
Part du Groupe dans le résultat net	23,9	21,6
Dépréciation	0,0	0,0
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	23,9	21,6
Variations de juste valeur impactant les capitaux propres	0,0	(0,0)
Écarts de conversion	1,7	(0,1)
Distribution de dividendes	(22,3)	(21,4)
Variation de périmètre & autres	0,1	1,7
<b>Valeur d'équivalence à la clôture</b>	<b>41,4</b>	<b>38,1</b>

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

(en millions d'euros)	31/12/2019				31/12/2018			
	Govia et ses filiales	First/Keolis Transpennine	Autres	Total entreprises associées	Govia et ses filiales	First/Keolis Transpennine	Autres	Total entreprises associées
Actifs non courants	703,3	0,0	NA	NA	55,1	0,0	NA	NA
BFR net	(348,9)	7,1	NA	NA	38,4	6,7	NA	NA
Actifs courants	936,9	12,8	NA	NA	887,2	12,6	NA	NA
<b>Total Actif</b>	<b>1 640,2</b>	<b>12,8</b>			<b>942,3</b>	<b>12,6</b>		
Capitaux propres	98,6	7,2	NA	NA	88,8	6,7	NA	NA
dont résultat net	68,5	0,1	NA	NA	59,4	1,4	NA	NA
Passifs courants	1 285,8	5,7	NA	NA	848,8	5,9	NA	NA
Passifs non courants	255,7	(0,0)	NA	NA	4,7	(0,0)	NA	NA
<b>Total passif</b>	<b>1 640,2</b>	<b>12,8</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>942,3</b>	<b>12,6</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>
<b>Actif net</b>	<b>98,6</b>	<b>7,2</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>88,8</b>	<b>6,7</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>
Réconciliation des données financières avec la valeur des titres MEE :								
<b>Part du Groupe dans l'actif net</b>	<b>34,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>41,4</b>	<b>31,1</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>38,1</b>
Goodwill								
Autres								
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES MEE</b>	<b>34,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>41,4</b>	<b>31,1</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>38,1</b>

Dans le cadre des activités de Govia en Angleterre, des contraintes contractuelles imposent aux sociétés opérationnelles de conserver un certain niveau de disponibilités afin de maintenir l'offre de service public en cas de défaillance de l'exploitant en respectant le « Liquidity Maintenance Ratio ». Le montant imposé correspond à un certain nombre de semaines de coûts directs relatifs à l'activité jusqu'à la fin de la franchise. Cette contrainte conduit à qualifier l'essentiel de la

trésorerie détenue par Govia au niveau des sociétés opérationnelles comme des disponibilités ne pouvant pas être transférées au groupe Go Ahead, actionnaire majoritaire de Govia. Dans ce contexte, la position de trésorerie nette à la clôture est présentée en BFR net.

Cependant, l'actif net détenu par le Groupe Keolis en Angleterre chez Govia, soit 34,5 M€ au 31 décembre 2019, est intégralement disponible.

## 5.6 Actifs financiers courants et non-courants

Au 31 décembre 2019 <i>(en millions d'euros)</i>	Instrument de capitaux propres évalués à la		Instruments de dette évalués		Dérivés actifs	Actifs financiers de concession	Total
	« Juste valeur » par résultat	« Juste valeur » par « Autres éléments du résultat » non recyclables	au coût amorti par résultat	à la « Juste Valeur » par Résultat			
Valeur brute	0,8	16,0	391,0	0,2	0,7	87,1	495,9
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>0,8</b>	<b>16,0</b>	<b>391,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>87,1</b>	<b>495,9</b>
Dont à moins d'un an			17,8		0,7		18,6
Dont à plus d'un an	0,8	16,0	373,2	0,2	(0,1)	87,1	477,3

## 5.7 Stocks

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
Stocks bruts	144,6	127,3
Dépréciations	(2,2)	(3,2)
<b>STOCKS NETS</b>	<b>142,4</b>	<b>124,1</b>

## 5.8 Créances d'exploitation et diverses

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
Clients	643,3	563,7
Avances et acomptes versés sur commandes	9,4	12,7
Dépréciation des créances clients	(12,0)	(11,6)
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>640,6</b>	<b>564,8</b>
Personnel et organismes sociaux	7,0	5,1
État et collectivités	291,3	326,2
Charges constatées d'avance	63,6	43,8
Autres <sup>(1)</sup>	229,2	211,6
Dépréciation des autres débiteurs	(4,8)	(1,1)
<b>Créances diverses</b>	<b>586,3</b>	<b>585,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 226,9</b>	<b>1 150,4</b>

(1) En 2019, les autres créances incluent 71 M€ représentant la garantie du Département du Transport Australien sur les droits à congés complémentaires, ces droits figurant au passif dans les dettes envers le personnel.

## 5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

### Analyse par nature

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Disponibilités	436,7	333,8
Placements à court terme	0,7	1,1
Total inscrit à l'actif	437,4	334,9
Dont le niveau de disponibilités liquides à maintenir localement <sup>(1)</sup>	48,6	43,9
Concours bancaires et comptes courants passifs	(353,0)	(198,3)
Trésorerie nette	84,3	136,6

(1) Au Royaume-Uni, les relations contractuelles imposent aux sociétés opérationnelles de maintenir un certain niveau de disponibilités afin d'assurer l'offre de service public en cas de défaillance de l'exploitant en respectant le « Liquidity Maintenance Ratio » ou « Financial Ratio ». Le montant imposé correspond à un certain nombre de semaines de coûts directs relatifs à l'activité, ou un montant suffisant pour respecter le « Financial Ratio » et ce jusqu'à la fin de la franchise.

Les équivalents de trésorerie comprennent des placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur.

Le Groupe considère que ses OPCVM classées par l'AMF dans la catégorie « monétaire euro » répondent aux critères lui permettant de les classer en équivalents de trésorerie.

Il n'y a pas eu de monétisation de créance au 31 décembre 2019. Pour rappel, il n'y avait pas eu de monétisation de créance au 31 décembre 2018.

## 5.10 Capitaux propres

### Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2019, le capital social est de 412,8 M€, composé de 34 402 723 actions de nominal 12 euros. Il n'a été émis aucun instrument dilutif au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Groupe n'est pas soumis dans ses contrats d'endettement à des clauses de ratio d'endettement sur capitaux propres.

### Actions propres

Au 31 décembre 2019, Keolis S.A. ne détient pas d'action propre et n'est partie prenante à aucune option d'achat ou de vente portant sur l'action Keolis S.A.

### Réserves et résultat distribuables

Au 31 décembre 2019, la société KEOLIS S.A. dispose de réserves et résultat distribuables à hauteur de 54,8 M€. La perte de l'exercice s'élève à 147,8 M€.

### Participations ne donnant pas le contrôle

Les principales participations ne donnant pas le contrôle proviennent principalement des filiales suivantes : Keolis Downer, KDR Victoria Pty Ltd, Keolis Commuter Services LLC et Australian Transit Enterprises.

### Réserves de conversion

Les principaux taux de change contre l'euro utilisés au cours des exercices 2019 et 2018 sont les suivants :

	2019		2018	
	Taux Moyen	Taux clôture	Taux Moyen	Taux clôture
Livre Sterling	0,877771	0,850800	0,884706	0,894530
Dollar australien	1,610881	1,599500	1,579678	1,622000
Couronne danoise	7,466064	7,471500	7,453168	7,467300
Couronne suédoise	10,589081	10,446800	10,258258	10,254800
Couronne norvégienne	9,851086	9,863800	9,597493	9,948300
Dollar US	1,119475	1,123400	1,180955	1,145000
Dollar canadien	1,485477	1,459800	1,529365	1,560500
Roupie indienne	78,836140	80,187000	80,733238	79,729800

**5.11 Emprunts et dettes financières**

En 2019, une ligne de financement a été mise en place :

- au niveau de KSA : un emprunt amortissable à taux variable de 20 M€, mis en place et tiré le 17 décembre 2019 pour une durée de 8 ans, afin de financer du matériel roulant. Cet emprunt est intégralement couvert par un instrument financier dérivé de couverture adossé.

**Analyse des dettes financières par nature****AU 31 DÉCEMBRE 2019**

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants dans l'état de la situation financière	Échéance	Taux
Dettes aux minoritaires (option d'achat)	-	2020	
Dérivés	2,0	2020	-
Emprunts	23,5	2020	Taux fixes
Emprunts	77,3	2020	Taux variables
<b>Sous-total à moins d'un an</b>	<b>102,8</b>		
Dettes aux minoritaires (option d'achat)	-		-
Participation des salariés	0,5	2021-2023	Taux fixes
Dérivés	(0,1)		-
Emprunts	57,4	2021-2031	Taux fixes
Emprunts	324,8	2021-2032	Taux variables
<b>Sous-total à plus d'un an</b>	<b>382,7</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>485,4</b>		

**AU 31 DÉCEMBRE 2018**

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants dans l'état de la situation financière	Échéance	Taux
Location financement	1,3	2019	Taux variables
Location financement	35,2	2019	Taux fixes
Dettes aux minoritaires (option d'achat)	0,0	2019	-
Dérivés	0,8	2019	-
Emprunts	8,2	2019	Taux fixes
Emprunts	62,9	2019	Taux variables
<b>Sous-total à moins d'un an</b>	<b>108,4</b>		
Dettes aux minoritaires (option d'achat)	0,0	2019	-
Location financement	3,6	2020-2033	Taux variables
Location financement	79,5	2020-2033	Taux fixes
Participation des salariés	0,5	2019-2021	Taux fixes
Dérivés	0,0		-
Emprunts	83,0	2020-2030	Taux fixes
Emprunts	159,0	2020-2031	Taux variables
<b>Sous-total à plus d'un an</b>	<b>325,7</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>434,1</b>		

## Analyse des dettes financières et des obligations locatives par échéance

## ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2025 à 2030	> 2030	Total
Obligations locatives	264,8	225,5	187,4	143,7	110,6	295,3	158,8	1 386,1
Dettes financières	102,8	44,0	200,0	13,2	52,5	73,0	0,0	485,4

## TABLEAU DE VARIATION DES DETTES FINANCIÈRES ET DES OBLIGATIONS LOCATIVES

(en millions d'euros)	31/12/2018	Impact 1 <sup>er</sup> application IFRS 16	Augmen- tation	Diminu- tion	Variations de périmètre	Impact de change	Autres	31/12/2019
Dettes aux minoritaires (option d'achat)	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations locatives (y compris dettes de location financement)	-	264,4	49,9	(284,1)	-	1,5	217,3	249,0
Dettes de location financement	36,6	(36,6)	-	-	-	-	-	-
Dérivés	0,8	-	-	-	-	0,0	1,2	2,0
Emprunts	71,1	-	35,4	(20,3)	0,0	0,4	14,2	100,8
<b>Sous-total à moins d'un an</b>	<b>108,4</b>	<b>227,8</b>	<b>85,2</b>	<b>(304,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,9</b>	<b>232,8</b>	<b>351,8</b>
Dettes aux minoritaires (option d'achat)	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations locatives (y compris dettes de location financement)	-	1 147,9	188,8	(22,7)	29,6	12,1	(218,6)	1 137,1
Dettes de location financement	83,2	(83,2)	-	-	-	-	-	-
Participation des salariés	0,5	-	-	-	-	-	(0,0)	0,5
Dérivés	-	-	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)
Emprunts	242,0	-	151,4	(3,4)	-	3,7	(11,4)	382,3
<b>Sous-total à plus d'un an</b>	<b>325,7</b>	<b>1 064,7</b>	<b>340,2</b>	<b>(26,1)</b>	<b>29,6</b>	<b>15,8</b>	<b>(230,1)</b>	<b>1 519,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>434,1</b>	<b>1 292,6</b>	<b>425,5</b>	<b>(330,5)</b>	<b>29,6</b>	<b>17,8</b>	<b>2,6</b>	<b>1 871,6</b>

## LES RATIOS FINANCIERS À RESPECTER

Les contrats détenus par Keolis S.A. ne contiennent pas de ratio financier à respecter.

Les contrats du Groupe et ceux de ses filiales contiennent des clauses d'accélération croisées. Si le Groupe, ou sous certaines conditions ses filiales les plus significatives, ne respectent pas leurs engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une part significative de la dette du Groupe.

Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces clauses ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

Le Groupe a mis en place en 2014 un suivi des ratios financiers sur les financements du Groupe et de ses filiales, de manière à anticiper toute éventuelle évolution défavorable de ces ratios.

## 5.12 Actifs et passifs par catégorie

31/12/2019			Instruments financiers					Juste valeur			Endettement financier net
Rubrique au bilan et classes d'instruments <i>(en millions d'euros)</i>	Non courant	Courant	Valeur nette comptable au bilan de la classe	À la juste valeur par capitaux propres	Prêts, créances, dettes au coût amorti	À la juste valeur par résultat	Qualifiés de couverture	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Créance envers SNCF Réseau	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créance envers SNCF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créance sur la Caisse de la dette publique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash collatéral actif		0,0	0,0	-	0,0	-	-	-	0,0	-	0,0
Instruments de dettes	373,3	17,8	391,1	-	391,0	0,2	-	0,0	391,2	-	391,1
Actifs financiers de concession	87,1	-	87,1	-	87,1	-	-	-	87,1	-	
<b>Sous-total prêts et créances</b>	<b>460,5</b>	<b>17,8</b>	<b>478,3</b>	<b>-</b>	<b>478,1</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>478,3</b>	<b>-</b>	<b>391,2</b>
Actifs de retraite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments de capitaux propres	16,8	-	16,8	16,0	-	0,8	-	-	7,7	9,2	
Autres actifs à la juste valeur par résultat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur positive des dérivés de couverture	(0,1)	0,0	(0,0)	-	-	-	(0,0)	-	(0,0)	-	(0,0)
Juste valeur positive des dérivés de transaction	-	0,7	0,7	-	-	0,7	-	-	0,7	-	0,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie		437,4	437,4	-	-	437,4	-	(0,0)	437,4	-	437,4
Total des actifs financiers courants et non courants	477,3	455,9	933,1	16,0	478,1	439,1	(0,0)	0,0	924,1	9,2	829,2
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	382,3	100,0	482,2	-	482,2	-	-	-	482,2	-	482,2
<b>Sous-total emprunts</b>	<b>382,3</b>	<b>100,0</b>	<b>482,2</b>	<b>-</b>	<b>482,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>482,2</b>	<b>-</b>	<b>482,2</b>
dont :											
▪ évalués au coût amorti	382,3	100,0	482,2	-	482,2	-	-	-	482,2	-	482,2
▪ faisant l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
▪ évalués selon l'option « juste valeur »	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur négative des dérivés de couverture	(0,1)	1,8	1,7	-	-	-	1,7	-	1,7	-	1,7
Juste valeur négative des dérivés de transaction	-	0,2	0,2	-	-	0,2	-	-	0,2	-	0,2
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>382,2</b>	<b>102,0</b>	<b>484,2</b>	<b>-</b>	<b>482,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1,7</b>	<b>-</b>	<b>484,2</b>	<b>-</b>	<b>484,2</b>
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	-	353,8	353,8	-	353,8	-	-	(0,0)	353,8	-	353,8
Dettes sur engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS</b>	<b>382,2</b>	<b>455,8</b>	<b>838,0</b>	<b>-</b>	<b>836,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1,7</b>	<b>(0,0)</b>	<b>838,0</b>	<b>-</b>	<b>838,0</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET DU GROUPE</b>	<b>8,9</b>	<b>(0,1)</b>	<b>8,8</b>	<b>-</b>	<b>445,1</b>	<b>(438,0)</b>	<b>1,8</b>	<b>(0,0)</b>	<b>8,8</b>	<b>-</b>	<b>8,8</b>

31/12/2018			Instruments financiers					Juste valeur			Endettement financier net
	Non courant	Courant	Valeur nette comptable au bilan de la classe	À la juste valeur par capitaux propres	Prêts, créances, dettes au coût amorti	À la juste valeur par résultat	Qualifiés de couverture	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
<b>Rubrique au bilan et classes d'instruments</b> <i>(en millions d'euros)</i>											
Autres prêts et créances	186,2	18,3	204,6		204,6			0,0	204,5	0,0	204,6
Actifs financiers de concession	78,3	0,0	78,3		78,3			0,0	78,3	0,0	
<b>Sous-total prêts et créances</b>	<b>264,5</b>	<b>18,3</b>	<b>282,8</b>	<b>0,0</b>	<b>282,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>282,8</b>	<b>0,0</b>	<b>204,6</b>
Actifs de retraite	0,0										
Actifs disponibles à la vente	17,9	0,0	17,9	17,9				0,0	9,1	8,8	
Actifs à la juste valeur par résultat	0,0	0,1	0,1			0,1		0,0	0,1	0,0	0,1
Juste valeur positive des dérivés de couverture	0,0	1,9	1,9				1,9	0,0	1,9	0,0	1,9
Juste valeur positive des dérivés de transaction	0,0	1,4	1,4			1,4		0,0	1,4	0,0	1,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie		334,8	334,8			334,8		1,0	333,8	0,0	334,8
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS</b>	<b>282,4</b>	<b>356,5</b>	<b>638,9</b>	<b>17,9</b>	<b>282,8</b>	<b>336,2</b>	<b>1,9</b>	<b>1,1</b>	<b>629,0</b>	<b>8,8</b>	<b>542,8</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit	241,9	70,4	312,3		312,3			0,0	312,3	0,0	312,3
Dettes de location-financement	83,2	36,6	119,7		119,7			0,0	119,7	0,0	119,7
<b>Sous-total emprunts</b>	<b>325,1</b>	<b>106,9</b>	<b>432,0</b>	<b>0,0</b>	<b>432,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>432,0</b>	<b>0,0</b>	<b>432,0</b>
dont :											
▪ évalués au coût amorti	325,1	106,9	432,0		432,0			0,0	432,0	0,0	432,0
▪ faisant l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur	0,0	0,0	0,0		0,0			0,0	0,0	0,0	0,0
▪ évalués selon l'option « juste valeur »	0,0	0,0	0,0			0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
Juste valeur négative des dérivés de couverture	0,0	0,6	0,6				0,6	0,0	0,6	0,0	0,6
Juste valeur négative des dérivés de transaction	0,0	0,1	0,1			0,1		0,0	0,1	0,0	0,1
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>325,1</b>	<b>107,7</b>	<b>432,8</b>	<b>0,0</b>	<b>432,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>432,8</b>	<b>0,0</b>	<b>432,8</b>
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	0,0	199,1	199,1		199,1			0,0	199,1	0,0	199,1
Dettes sur engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0	0,0	0,0				0,0	0,0	0,0	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS</b>	<b>325,1</b>	<b>306,8</b>	<b>631,9</b>	<b>0,0</b>	<b>631,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>631,9</b>	<b>0,0</b>	<b>631,9</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET DU GROUPE</b>	<b>138,8</b>	<b>- 49,7</b>	<b>89,1</b>	<b>0,0</b>	<b>426,5</b>	<b>- 336,2</b>	<b>- 1,3</b>	<b>- 1,1</b>	<b>90,2</b>	<b>0,0</b>	<b>89,1</b>

### 5.13 Gestion des risques et instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les expositions aux risques de marchés financiers résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement :

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

Le Groupe détient au 31 décembre 2019 des instruments financiers dérivés :

- éligibles à la comptabilité de couverture et comptabilisés en couverture de flux de trésorerie (CFH) ;
- ou non éligibles à la comptabilité de couverture et comptabilisés en transaction.

Les justes valeurs sont calculées en utilisant les méthodes standard de valorisation et sur la base des conditions de marché « mid-market » communément utilisées sur les marchés. Les données de marché utilisées sont de niveau 2 au sens de la norme IFRS 13.

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

Sous-Jacent	Comptabilité de couverture	Juste valeur au 31/12/2018 (hors primes)	Variation des capitaux propres (réserves recyclables)		Résultat financier latent	Juste valeur au 31/12/2019 (hors prime)	Primes restant à amortir au 31/12/2019
			Variation <sup>(1)</sup>	Recyclage <sup>(2)</sup>	Variation <sup>(3)</sup>		
Taux	Flux de trésorerie	(0,5)	(1,7)	0,5	(0,0)	(1,8)	0,0
Taux	Trading	-	-	-	-	-	-
<b>Total taux</b>		<b>(0,5)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>0,5</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>0,0</b>
Change	Flux de trésorerie	1,8	(0,5)	-	(1,3)	-	(2,3)
Change	Trading	1,2	-	-	(0,7)	0,5	-
<b>TOTAL CHANGE</b>		<b>3,0</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>(2,0)</b>	<b>0,5</b>	<b>(2,3)</b>
Matières premières	Flux de trésorerie	(7,9)	9,2	(1,7)	(0,1)	(0,5)	(1,6)
Matières premières	Trading	(0,2)	-	-	0,1	(0,0)	-
<b>Total Matières premières</b>		<b>(8,1)</b>	<b>9,2</b>	<b>(1,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(1,6)</b>
<b>TOTAL</b>		<b>(5,6)</b>	<b>6,9</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(3,8)</b>

(1) Part de la variation de juste valeur qui a impacté le compte de capitaux propres (réserves recyclables) de l'exercice.

(2) Le recyclage du compte de capitaux propres (réserves recyclables) impacte le résultat financier.

(3) Part de la variation de juste valeur qui impacte le résultat financier de l'exercice.

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière pour leur juste valeur pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
<b>Instruments dérivés actifs</b>						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	(0,1)	0,0	(0,0)	-	1,9	1,9
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	0,7	0,7	-	1,4	1,4
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS ACTIFS</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>-</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>
<b>Instruments dérivés passifs</b>						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	(0,1)	1,8	1,7	-	0,7	0,7
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	0,2	0,2	-	0,1	0,1
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS</b>	<b>(0,1)</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>-</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>

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

2019	JV des dérivés	Variation JV des dérivés	Variation JV de l'élément couvert	Inefficacité de la couverture
<b>CFH</b>				
Taux	(1,8)	(1,2)	1,1	(0,1)
Change	-	(1,8)	1,8	-
MP	(0,5)	7,4	(7,4)	-
<b>Trading</b>				
Taux	-	-	-	-
Change	0,5	(0,7)	-	-
MP	(0,0)	0,1	-	-
<b>2018</b>				
<b>CFH</b>				
Taux	(0,5)	(0,2)	0,2	
Change	1,8	1,8	(1,8)	
MP	(7,9)	(9,8)	9,8	
<b>Trading</b>				
Taux	-	-		
Change	(1,2)	0,1		
MP	(0,2)	(0,2)		

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

	Capitaux Propres recyclables
<b>Ouverture au 01/01/2018</b>	<b>2,4</b>
<b>Recyclé en Résultat</b>	<b>(3,8)</b>
<b>Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie</b>	<b>(5,3)</b>
Couverture de risque de taux	(1,6)
Couverture de risque de change	-
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	1,8
Couverture de risque de prix	(5,5)
<b>Variation du coût de couverture</b>	<b>(5,2)</b>
Couverture de risque de taux	(1,6)
Couverture de risque de change	(3,6)
Couverture de risque de prix	-
<b>Clôture au 31/12/2018</b>	<b>(11,9)</b>
<b>Ouverture au 01/01/2019</b>	<b>(11,9)</b>
<b>Recyclé en Résultat</b>	<b>(1,2)</b>
<b>Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie</b>	<b>5,6</b>
Couverture de risque de taux	(1,7)
Couverture de risque de change	-
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	-
Couverture de risque de prix	9,2
<b>Variation du coût de couverture</b>	<b>1,3</b>
Couverture de risque de taux	0,0
Couverture de risque de change	1,3
Couverture de risque de prix	-
Écart de change	(0,1)
<b>Clôture au 31/12/2019</b>	<b>(6,3)</b>

### Rupture des relations de couverture

Une relation de couverture est rompue dès lors que les conditions d'efficacité ne sont plus remplies au sens de la norme IFRS 9, ou lorsque l'instrument dérivé concerné arrive à échéance, est résilié, ou vendu, ou lorsque l'élément couvert est résilié ou vendu. Par ailleurs, le Groupe peut à tout moment décider de mettre un terme à une relation de couverture. Dans ces cas, la relation de couverture n'est plus applicable.

	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture maintenues	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture arrêtées	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert a influé sur le résultat	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert ne se réalise plus
<b>2019</b>				
<b>CFH</b>				
Taux	(3,3)	-	0,5	-
Change	(2,3)	-	-	-
MP	(0,7)	-	(1,7)	-

	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture maintenues	Soldes des réserves de couverture sur relations de couverture arrêtées	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert a influé sur le résultat	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert ne se réalise plus
<b>2018</b>				
<b>CFH</b>				
Taux	(2,1)		1,3	
Change	(1,8)		-	
MP	(8,0)		(5,1)	

### Gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient de son endettement financier. Le Groupe couvre ce risque en utilisant des instruments financiers dérivés.

Les instruments financiers dérivés éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Le contexte de taux négatifs a créé une asymétrie entre la dette floorée et certains instruments dérivés de couverture. Cette asymétrie, source d'inefficacité au sens de la norme IFRS 9, a conduit à un reclassement en transaction des instruments concernés.

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

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<b>Emprunts et dettes financières retraités des engagements de rachats de minoritaires</b>	<b>485,4</b>	<b>434,1</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(84,3)</b>	<b>(136,6)</b>
Intérêts courus non échus à recevoir	(1,6)	(0,8)
Prêts et créances	(421,4)	(162,5)
Dépôts et cautionnements	31,9	(41,3)
Dérivés actifs	(0,7)	(3,3)
Participation des salariés	(0,5)	(0,5)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>8,8</b>	<b>89,1</b>

L'endettement financier net est un indicateur interne à Keolis. Il exclut les obligations locatives générées par l'application de la norme IFRS 16 (y compris les dettes de location financement qui ont été intégralement reclassées en obligations locatives en application de

la norme IFRS 16) et les engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le Groupe est soumis à la variabilité des taux d'intérêts sur la partie de son endettement financier net à taux variable.

La ventilation par taux des emprunts et dettes financières, avant et après prise en compte des instruments dérivés (de couverture et de transaction), se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Structure initiale de la dette		Structure après couverture	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Taux fixe	81,4	185,6	206,4	331,2
Taux variable	404,1	248,4	279,1	102,9
<b>TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES</b>	<b>485,4</b>	<b>434,1</b>	<b>485,4</b>	<b>434,1</b>

## Analyse de la sensibilité

Au 31 décembre 2019, sur la base de la structure de la dette au 31 décembre 2019, une variation de la courbe de taux d'intérêt de +/- 50 points de base sur la durée de vie résiduelle de la dette (maximum 8 ans) impacterait le coût de l'endettement financier de la manière suivante :

(en millions d'euros)	+ 50 bp Résultat	+ 50 bp Réserves recyclables	- 50 bp Résultat	- 50 bp Réserves recyclables
Instruments financiers à taux variable (après prise en compte des couvertures de JV)	(2,6)	-	2,6	-
Dettes en juste valeur sur option	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	-	-	-
Dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	0,0	1,5	(0,0)	(1,5)
<b>ANALYSE DE LA SENSIBILITÉ</b>	<b>(2,6)</b>	<b>1,5</b>	<b>2,6</b>	<b>(1,5)</b>

Les instruments dérivés de taux sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur pour les montants suivants :

	Juste valeur au bilan 31/12/2019					Juste valeur au bilan 31/12/2018				
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	Total	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	Total
(en millions d'euros)										
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap payeurs de taux fixe	0,0	-	-	-	0,0	0,1	-	-	-	0,1
Options de taux	0,0	-	-	-	0,0	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés actifs</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap payeurs de taux fixe	1,8	-	-	-	1,8	0,6	-	-	-	0,6
Options de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés passifs</b>	<b>1,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,8</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,6</b>
<b>POSITION NETTE TAUX</b>	<b>(1,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>

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

	31/12/2019		31/12/2018	
	Dettes nettes long terme	Dettes nettes court terme	Dettes nettes long terme	Dettes nettes court terme
(en millions d'euros)				
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-
Swaps payeurs de taux fixe	107,5	12,5	106,2	12,3
Swaps d'index	-	-	-	-
Options de taux	20,0	-	5,0	-

Au 31 décembre 2019, les échéances des instruments financiers dérivés de couverture des risques de taux portent sur les années 2020 à 2027.

### Gestion du risque de change

Le Groupe met en place des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères et enregistrés en comptes courants. Afin de couvrir le risque de change qui en résulte, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés qui lui permettent de figer les cours de change des prêts ou emprunts intra-groupe.

Les instruments financiers dérivés détenus par le Groupe sont considérés comme des instruments de transaction au sens de la norme IAS 39.

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur pour les montants suivants :

	Juste valeur au bilan 31/12/2019					Juste valeur au bilan 31/12/2018				
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	Total	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investissement net à l'étranger	Total
<i>(en millions d'euros)</i>										
Swaps de devises	-	-	0,7	-	0,7	-	-	1,4	-	1,4
<b>Instruments dérivés actifs</b>	-	-	<b>0,7</b>	-	<b>0,7</b>	-	-	<b>1,4</b>	-	<b>1,4</b>
Swaps de devises	-	-	0,2	-	0,2	-	-	-	-	-
Achat à terme de devises	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-	0,1
Vente à terme de devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options sur devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés passifs</b>	-	-	<b>0,2</b>	-	<b>0,2</b>	-	-	<b>0,1</b>	-	<b>0,1</b>
<b>POSITION NETTE S/DEVICES</b>	-	-	<b>0,5</b>	-	<b>0,5</b>	-	-	<b>1,2</b>	-	<b>1,2</b>

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

Au 31 décembre 2019, l'ensemble des échéances des instruments financiers dérivés de change porte sur l'année 2020.

### Gestion du risque de variation du prix des matières premières

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe est exposé à un risque de fluctuation de prix de certaines matières premières,

en particulier de gazole. Le Groupe couvre ce risque en utilisant des instruments financiers dérivés. Sur un plan économique, Keolis a couvert 76 % des volumes de gazole exposés en 2019.

Les instruments financiers dérivés de matières premières éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur pour les montants suivants :

	Juste valeur au bilan 31/12/2019				Juste valeur au bilan 31/12/2018			
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL
<i>(en millions d'euros)</i>								
Swaps s/produits pétroliers	1,1	-	-	1,1	0,2	-	-	0,2
Tunnels – actif	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés sur matières premières actifs</b>	<b>1,1</b>	-	-	<b>1,1</b>	<b>0,2</b>	-	-	<b>0,2</b>
Swaps s/produits pétroliers	1,7	-	-	1,7	8,2	-	0,2	8,3
<b>Instruments dérivés sur matières premières passifs</b>	<b>1,7</b>	-	-	<b>1,7</b>	<b>8,2</b>	-	<b>0,2</b>	<b>8,3</b>
<b>POSITION NETTE SUR MATIÈRE</b>	<b>(0,5)</b>	-	-	<b>(0,5)</b>	<b>(7,9)</b>	-	<b>(0,2)</b>	<b>(8,1)</b>

Au 31 décembre 2019, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières représentent un volume de 132 865 tonnes :

Volumes en tonnes	Échéance	
	à moins d'un an	de 1 à 5 ans
Swaps et tunnels sur référence gazole	69 506	63 359

### Risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie pour le Groupe sont essentiellement :

- les placements de liquidités ;
- les instruments financiers dérivés ;
- les créances clients.

En 2013, le Groupe a défini et mis en place une procédure de risque de contrepartie vis-à-vis des contreparties bancaires de ses placements et instruments financiers dérivés. Cette procédure s'articule autour des principes ci-dessous :

- définition de trois catégories au sein desquelles sont réparties les contreparties bancaires du Groupe :

- Banques Autorisées,
- Banques sous surveillance,
- Banques Non Autorisées ;

Ces catégories sont définies en fonction de facteurs propres aux banques (rating) ou à Keolis (financement du Groupe) ;

- les placements de liquidités, les instruments financiers dérivés, ne sont traités qu'avec des contreparties appartenant à la catégorie « Banques Autorisées » ;
- le portefeuille de placements de liquidités respecte des limites de pondération ;
- la « juste valeur à risque » (juste valeur en faveur du Groupe) du portefeuille d'instruments financiers dérivés fait l'objet d'un suivi régulier, de manière à répartir le risque sur les différentes contreparties ;
- les banques et les catégories font l'objet d'un suivi régulier.

Si une banque, contrepartie du Groupe, sort de la catégorie « Banques autorisées », le portefeuille d'instruments financiers dérivés fait l'objet d'une restructuration de manière à respecter de nouveau le critère de catégorie.

Au 31 décembre 2019 :

- tous les placements réalisés et tous les instruments financiers dérivés détenus par le Groupe ont été conclus avec des contreparties bancaires de la catégorie « Banques Autorisées » ;
- l'analyse des « justes valeurs à risque » montre qu'aucun risque de contrepartie significatif n'est à signaler.

Enfin, les calculs d'ajustement de juste valeur au crédit/au débit en fonction du risque de contrepartie, requis par la norme IFRS 13, montrent que l'impact du risque de contrepartie sur la valorisation des portefeuilles d'instruments financiers dérivés du Groupe est négligeable.

### Risque de liquidité

Le 17 juin 2019, Groupe Keolis SAS a obtenu l'accord de la première extension de la maturité du crédit syndiqué. La maturité est donc allongée au 27 juillet 2024.

Une nouvelle extension pourrait être demandée et accordée en 2020 pour reporter la maturité au 27 juillet 2025.

La ligne de crédit syndiquée de 900 M€ est accessible à Groupe Keolis S.A.S. et à Keolis S.A.. Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit syndiquée disponible, confirmée et non tirée est de 320 M€.

En 2019, trois lignes de financement ont été mises en place :

- au niveau de Keolis SA : un emprunt amortissable à taux variable de 20 M€, mis en place et tiré le 17 décembre 2019 pour une durée de 8 ans, afin de financer du matériel roulant. Cet emprunt est intégralement couvert par un instrument financier dérivé de couverture adossé ;
- au niveau de GKSAS : un emprunt in fine à taux fixe de 40 M€, mis en place et tiré le 9 décembre 2019 pour une durée de 4 ans, afin de financer l'acquisition d'une nouvelle société.
- au niveau de GKSAS : un crédit syndiqué à taux variable de 200 M€, mis en place et tiré à hauteur de 186,41 M€ le 28 novembre 2019, afin de financer l'acquisition d'une nouvelle société.

Le tableau suivant présente le profil de remboursement des lignes de Keolis S.A. (hors ligne de crédit syndiquée), ainsi que le profil de la charge d'intérêts prévisionnelle correspondante après prise en compte des instruments financiers dérivés de couverture de taux.

(en millions d'euros)	< 1 an	2 ans	De 3 à 5 ans	> 5 ans
Dette financière	13,3	13,3	27,2	14,2
Charge de la dette	(0,7)	(0,6)	(1,0)	(0,2)
▪ dont couvertures de taux	(0,4)	(0,3)	(0,5)	(0,1)

La charge d'intérêts prévisionnelle de la dette est calculée sur la dette brute, sur la base des taux d'intérêt en date du 31 décembre 2019, auxquels s'ajoute la marge de crédit du Groupe.

Le Groupe s'assure de sa capacité à faire face à ses engagements financiers. Pour ce faire, le Groupe établit chaque année un tableau prévisionnel des flux de trésorerie pluriannuels visant à déterminer les besoins de financement et leur saisonnalité.

## 5.14 Provisions

## Analyse par nature

(en millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018		
	À plus d'un an	À moins d'un an	Total	À plus d'un an	À moins d'un an	Total
Retraites	73,9	5,1	79,0	139,1	4,6	143,7
Autres avantages accordés aux salariés	23,7	1,8	25,6	24,4	1,7	26,0
Risques sociaux et fiscaux	11,6	32,8	44,4	9,9	37,0	46,9
Pertes sur contrats	7,6	-	7,6	0,4	(0,4)	-
Gros entretiens et remise état	6,2	8,9	15,1	10,8	7,0	17,8
Autres	25,3	7,8	33,0	7,8	0,9	8,7
<b>TOTAL</b>	<b>148,3</b>	<b>56,3</b>	<b>204,7</b>	<b>192,3</b>	<b>50,8</b>	<b>243,1</b>

## Variations de l'exercice

(en millions d'euros)	01/01/2019	Dotation	Reprises	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2019
Retraites	143,7	5,1	(5,2)	1,1	(65,7)	79,0
Autres avantages accordés aux salariés	26,0	3,7	(5,2)	-	1,0	25,6
Risques sociaux et fiscaux	46,9	14,7	(10,7)	-	(6,5)	44,4
Pertes sur contrats	-	7,6	-	-	(0,0)	7,6
Gros entretiens et remise en état	17,8	6,4	(3,2)	-	(5,9)	15,1
Autres	8,7	14,9	(3,4)	4,2	8,7	33,0
<b>TOTAL</b>	<b>243,1</b>	<b>52,4</b>	<b>(27,7)</b>	<b>5,3</b>	<b>(68,4)</b>	<b>204,7</b>

(en millions d'euros)	01/01/2018	Dotation	Reprises	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2018
Retraites	146,2	6,4	(8,2)	6,2	(6,9)	143,7
Autres avantages accordés aux salariés	27,6	0,5	(0,8)	1,0	(2,2)	26,0
Risques sociaux et fiscaux	32,5	18,9	(9,0)	-	1,5	43,9
Gros entretiens et remises en état	20,3	2,6	(12,5)	-	1,1	11,4
Autres	9,8	10,1	(2,2)	0,3	0,3	18,1
<b>TOTAL</b>	<b>236,3</b>	<b>38,5</b>	<b>(32,7)</b>	<b>7,5</b>	<b>(6,2)</b>	<b>243,1</b>

## Retraites et avantages assimilés

Le montant des obligations comptabilisées dans l'état de la situation financière s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Obligations inscrites au passif de l'état de la situation financière</b>		
Retraites et avantages postérieurs à la retraite	79,0	143,7
Autres avantages accordés aux salariés	25,6	26,0
<b>TOTAL</b>	<b>104,5</b>	<b>169,7</b>
Dont :		
▪ Non Courant	96,7	162,0
▪ Courant	7,8	7,8

## Retraites et avantages postérieurs à la retraite

**HYPOTHÈSES ACTUARIELLES**

Les principales hypothèses économiques retenues pour l'évaluation des obligations relevant de régimes à prestations définies sont les suivantes :

(en pourcentage)	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018	
	France	Royaume-Uni	Canada	France	Canada
Taux d'actualisation	0,38	1,90	2,90	1,26	3,65
Taux d'augmentation des salaires	2,3-6,7	3,20	N/A	2,4-6,8	N/A
Taux de rendement implicite des actifs	0,38		3,65	1,26	3,25

Les actifs des régimes sont composés comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018	
	France	Royaume-Uni <sup>(1)</sup>	Canada	France	Canada
Actions	0,0	-	-	0,1	0,4
Obligations	0,2	-	-	0,3	5,2
Immobilier	0,0	-	-	-	-
Autres	0,0	-	0,2	0,1	0,1

(1) Information détaillée non encore disponible.

La sensibilité aux taux d'actualisation est la suivante, par rapport aux hypothèses retenues :

(en millions d'euros)	Engagement net au 31/12/2019	Coût des services 2020	Coût financier 2020
Taux d'actualisation affecté de -0,25 %	84,3	7,3	0,1
Taux d'actualisation (hypothèse de base)	79,0	6,8	0,3
Taux d'actualisation affecté de +0,25 %	79,2	6,7	0,5

**OBLIGATIONS INSCRITES DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

Les obligations comptabilisées dans l'état de la situation financière s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Valeur actualisée des obligations non financées	72,5	135,6
Valeur actualisée des obligations financées	7,1	14,4
<b>Valeur actualisée des obligations totales</b>	<b>79,6</b>	<b>150,0</b>
Juste valeur des actifs des régimes	(0,6)	(6,3)
Plafonnement des actifs (Canada)	0,0	0,0
<b>VALEUR ACTUELLE NETTE DES OBLIGATIONS COMPTABILISÉES</b>	<b>79,0</b>	<b>143,7</b>

**ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS ET DES ACTIFS DE COUVERTURE**

La valeur actualisée des obligations s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<b>Valeur actualisée des obligations à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>150,0</b>	<b>153,4</b>
Coût des services rendus	9,4	9,8
Coût financier	2,3	1,5
Prestations payées	(7,8)	(8,9)
Contributions des salariés	0,0	0,0
Modifications de régimes	1,2	0,0
Écarts actuariels	(71,4)	(7,2)
Écarts de conversion	0,3	(0,3)
Effet des variations de périmètre	8,6	6,2
Effet des réductions et liquidations	(13,0)	(4,5)
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>79,6</b>	<b>150,0</b>

La juste valeur des actifs s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<b>Juste valeur des actifs des régimes à l'ouverture</b>	<b>6,3</b>	<b>7,1</b>
Rendement implicite des actifs	0,1	0,2
Écarts actuariels sur le rendement des fonds	0,6	(0,6)
Contributions de l'employeur	0,0	0,1
Contributions des salariés	0,0	0,0
Prestations payées	(0,5)	(0,7)
Écarts de conversion	0,1	(0,2)
Effet des variations de périmètre	0,0	0,2
Effet des réductions et liquidations et des plafonnements des actifs	(6,0)	0,2
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA CLÔTURE</b>	<b>0,6</b>	<b>6,3</b>

Les écarts actuariels relatifs aux changements d'hypothèses et aux gains et pertes d'expérience sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Impact des changements d'hypothèses	12,0	(9,1)
Pertes et (gains) d'expérience	(84,0)	2,5
<b>ÉCARTS ACTUARIELS DE L'EXERCICE</b>	<b>(72,0)</b>	<b>(6,6)</b>

La répartition des obligations et des actifs par zone géographique s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019			
	France	Royaume-Uni	Canada	Total
Valeur actualisée de l'obligation	74,1	5,4	0,0	79,6
Juste valeur des actifs du régime	(0,4)	0,0	(0,2)	(0,6)
Franchise Adjustment/Plafonnement des actifs (Canada)	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>VALEUR ACTUELLE NETTE DE L'OBLIGATION</b>	<b>73,8</b>	<b>5,4</b>	<b>(0,2)</b>	<b>79,0</b>

**CHARGE DE L'EXERCICE**

Le montant de la charge comptabilisée en résultat se compose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Coût des services rendus	9,4	9,8
Coût financier	2,3	1,5
Rendement implicite des actifs	(0,1)	(0,2)
Modifications de régime	1,2	(0,0)
Effet des réductions et liquidation	(7,1)	(4,8)
<b>CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>5,8</b>	<b>6,3</b>

Le coût des services rendus est comptabilisé en charges de personnel.

Le coût financier et le rendement attendu des actifs du régime ont été comptabilisés respectivement en charges financières et produits financiers.

**VARIATION DE L'OBLIGATION NETTE INSCRITE AU PASSIF DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<b>Provision à l'ouverture</b>	<b>143,7</b>	<b>146,3</b>
Variation de périmètre	7,6	6,2
Charge de l'exercice	5,8	6,3
Utilisations (Prestations/Cotisations payées)	(7,3)	(8,3)
Dotations/(Reprise) sur capitaux propres	(72,0)	(6,6)
Écarts de conversion et autres variations	1,2	(0,2)
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>79,0</b>	<b>143,7</b>

La variation du cumul des dotations/(reprises) sur capitaux propres est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<b>Cumul des dotations/(reprises) à l'ouverture</b>	<b>45,3</b>	<b>51,9</b>
Écarts actuariels de l'exercice	(72,0)	(6,6)
Écart de conversion	0,0	
<b>CUMUL DES DOTATIONS/(REPRISES) À LA CLÔTURE</b>	<b>(26,6)</b>	<b>45,3</b>

Les variations pour l'exercice en cours et pour les 3 périodes précédentes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Valeur actualisée de l'obligation de prestations définies	79,6	150,0	153,4	141,3
Juste valeur des actifs du régime	(0,6)	(6,3)	(7,1)	(7,1)
Franchise Adjustment/Plafonnement des actifs (Canada)	0,0	0,0	0,2	0,0
<b>Excédent ou (déficit) du régime</b>	<b>79,0</b>	<b>143,8</b>	<b>146,4</b>	<b>134,1</b>
Ajustements liés à l'expérience	2,5	0,8	(0,7)	2,2

## Autres avantages accordés au personnel

**DESCRIPTION DES ENGAGEMENTS ET HYPOTHÈSES ACTUARIELLES**

Les autres avantages accordés au personnel sont composés des gratifications pour médailles du travail des salariés employés en France et des frais médicaux des employés partis en préretraite aux Etats-Unis. Ces régimes ne sont pas financés par des actifs externes (contrats d'assurance). Les obligations résultant de régimes

à prestations définies ont été évaluées selon des méthodes, des hypothèses identiques à celles retenues pour des régimes de retraite.

Les écarts actuariels relatifs aux changements d'hypothèses et aux gains et pertes d'expérience sont immédiatement reconnus dans l'état des charges et des produits de l'exercice.

**ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS**

## Autres avantages au personnel

(en millions d'euros)	01/01/2019	Dotations	Reprises	Var° périmètre	Écarts de conversion et autres	31/12/2019
France – médailles du travail	16,8	2,3	(0,8)	(0,3)	(3,2)	14,8
USA – frais médicaux des salariés retraités	9,2	0,5	0,0		1,1	10,8
<b>TOTAL</b>	<b>26,0</b>	<b>2,8</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(2,2)</b>	<b>25,6</b>

La variation sur les Etats-Unis est liée à la provision pour frais médicaux comptabilisée dans le cadre du gain de contrat de Boston compensée par la comptabilisation d'un actif incorporel amorti sur la durée du contrat.

**5.15 Dettes d'exploitation et diverses**

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Clients : avances et acomptes reçus	64,8	63,4
Fournisseurs et comptes rattachés	699,3	660,9
Fournisseurs d'immobilisations	34,9	49,1
Dettes sur le personnel	542,2	527,1
État et collectivités	128,2	100,8
Produits constatés d'avance	179,8	149,2
Autres	167,4	151,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 816,6</b>	<b>1 702,2</b>

**6 ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES**

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Lignes de crédit non utilisées	43,9	43,9
Cautions données en garantie de dette	(49,1)	15,1
Cautions données en garantie d'exploitation	1 754,1	1 055,0
Sûretés accordées	0,0	0,1
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS ET CAUTIONS DONNÉS HORS LOCATION SIMPLE</b>	<b>1 705,0</b>	<b>1 070,2</b>

Les droits de sillons (i.e. les droits d'accès aux rails) sont compris dans la ligne Cautions données en garantie d'exploitation pour un montant de 668,3 M€ au 31 décembre 2019 contre 98,6 M€ au 31 décembre 2018.

Le montant des engagements relatifs aux locations simples est non significatif au 31/12/2019 en raison de l'application de la norme IFRS 16 (confère note 2.2).

**7 LITIGES**

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes relatives aux litiges en cours sont réexaminées de façon continue. En particulier, les litiges et procédures contentieuses en cours, notamment avec l'administration fiscale ou relatives à des recours sur appels d'offres ou sur garanties de passif ont fait l'objet par la direction d'un examen avec ses conseils ou avocats afin d'en refléter le risque sur la valorisation des actifs ou passifs.

L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

Les risques sont évalués à la juste valeur et font l'objet le cas échéant d'une provision à la clôture (cf. 5.13).

**8 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES**

Keolis S.A. est détenu à 100,0 % par GROUPE KEOLIS S.A.S., lui-même détenu à hauteur de 69,69 % par SNCF Participations et de 30,00 % par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec.

La SNCF est un établissement public à caractère industriel et commercial dont le capital est intégralement détenu par l'État français.

**8.1 Transactions avec GROUPE KEOLIS S.A.S. et le Groupe EFFIA**

Les transactions avec Groupe Keolis S.A.S. correspondent essentiellement aux prestations de direction générale.

Les transactions avec le Groupe EFFIA correspondent à de la sous-traitance.

**8.2 Transactions avec les coentreprises et entreprises associées**

Les transactions avec les coentreprises et entreprises associées sont réalisées selon des conditions normales du marché.

**8.3 Rémunération des dirigeants clés du Groupe**

Les dirigeants clés du Groupe sont définis comme étant les mandataires sociaux administrateurs de Keolis S.A. et les membres du Comité Exécutif. Les rémunérations et autres avantages à court terme de ces dirigeants se sont élevés à 4,7 M€ pour 10 personnes en 2019 contre 5,6 M€ pour 11 personnes en 2018.

Il n'y a pas de jetons de présence alloués aux membres des organes d'administration et de direction du Groupe.

Il n'existe pas d'avance ni crédit alloué aux membres des organes d'administration et de direction du Groupe.

**9 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

En Australie, le 10 mars 2020, le *Department of Planning, Transport and Infrastructure* (DPTI) d'Adelaïde a officiellement annoncé les résultats des appels d'offres de contrats de bus métropolitains. Keolis Downer Bus & Coachlines a été renouvelé dans son contrat des Hills à partir de juillet 2020 pour une durée de 8 ans, mais n'a pas été reconduit dans ceux d'Outer North et Outer South. Ces deux contrats représentent un volume d'affaires annuel d'environ 65 MAUD. Les impacts financiers sont en cours d'analyse, les actifs et passifs seront réévalués en conséquence en 2020.

La pandémie de Covid-19 qui sévit en France et ailleurs dans le monde et les mesures de confinement et de plans de transport adaptés demandés par les Gouvernements entraînent la mise en place de plans d'actions spécifiques et contraignants. Keolis s'adapte au cas par cas en fonction de ses contrats et des demandes des Autorités Organisatrices de Transport pour exploiter ses réseaux de transport et faire en sorte de continuer à assurer ses missions de service public. Toutes les entités opérationnelles du Groupe travaillent avec les Directions Corporate et une Task Force de crise dédiée. Tous les pays et tous les modes de transport seraient impactés de façon similaire. Des scénarios d'impact sont en cours d'analyse et les conséquences seront prises en compte en 2020.

## 10 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

## 10.1 Filiales

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Aerobag	France	Globale (IG)	100.00
Aerolis	France	Globale (IG)	100.00
Aéroport Angers Marcé	France	Globale (IG)	100.00
Airelle	France	Globale (IG)	100.00
Autocars Delion SAS	France	Globale (IG)	100.00
Autocars Eschenlauer	France	Globale (IG)	100.00
Autocars Striebig	France	Globale (IG)	100.00
Cars de Bordeaux	France	Globale (IG)	100.00
Compagnie du Blanc Argent	France	Globale (IG)	99.43
GEP Vidal	France	Globale (IG)	100.00
Holding Striebig	France	Globale (IG)	100.00
Institut Keolis	France	Globale (IG)	100.00
Interhone	France	Globale (IG)	100.00
Keolis	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Abbeville	France	Globale (IG)	99.02
Keolis Agen	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Alès	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Alpes Maritimes	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Amiens	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Angers	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Armor	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Arras	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Artois	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Atlantique	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Auch	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Aude	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Autocars Planche	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Baie des Anges	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Bassin d'Arcachon	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Bassin de Pompey	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Beaune	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Besançon Mobilités	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Blois	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Bordeaux	France	Globale (IG)	99.99
Keolis Bordeaux Métropole	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Boulogne sur Mer	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Bourgogne	France	Globale (IG)	99.50
Keolis Brest	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Bus Verts	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Caen	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Caen Mobilités	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Calvados	France	Globale (IG)	100.00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Keolis Camargue	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Centre	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Châlons-en-Champagne	France	Globale (IG)	99.24
Keolis Chambéry	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Charente Maritime	France	Globale (IG)	99.98
Keolis Château Thierry	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Châteauroux	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Châtelleraut	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Chaumont	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Chauny-Tergnier	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Chauny-Tergnier-La Fère scolaire	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Cherbourg	France	Globale (IG)	100.00
Keolis CIF	France	Globale (IG)	99.99
Keolis Conseil et Projets	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Côte Basque – Adour	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Côte d'Azur	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Côte d'Opale	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Creil	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Dijon	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Dijon Mobilités	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Drôme Ardèche	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Drouais	France	Globale (IG)	100.00
Keolis en Cévennes	France	Globale (IG)	99.19
Keolis Épinal	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Eure et Loir	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Flandre Maritime	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Fouache	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Garonne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Gascogne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Gironde (ex SNCOA)	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Grand Bassin de Bourg-en-Bresse	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Grand Nancy	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Grand Tarbes	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Ille et Vilaine	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Languedoc	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Laval	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Laval Mobilités	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Lille	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Littoral	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Lorient	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Lyon	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Manche	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Maritime	France	Globale (IG)	99.00
Keolis Maritime Brest	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Marmande	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Métropole Orléans	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Mobilité Paris	France	Globale (IG)	100.00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Keolis Mobilité Roissy	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Mobilité Val de Marne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Montargis	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Montluçon	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Morlaix	France	Globale (IG)	96.00
Keolis Narbonne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Narbonne Mobilités	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Nevers	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Nîmes	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Nord	France	Globale (IG)	99.99
Keolis Normandie Seine	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Obernai	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Oise	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Orléans	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Orly Airport	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Orly Rungis	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Oyonnax	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Pays d'Aix	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Pays de Montbéliard	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Pays des Volcans	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Pays Nancéien	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Pays Normands	France	Globale (IG)	100.00
Keolis PMR Rhône	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Porte de l'Isère	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Pyrénées	France	Globale (IG)	95.16
Keolis Quimper	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Rennes	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Réseau Départemental Sud Oise	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Riom	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Roissy Airport	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Roissy Services Aéroportuaires	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Saint Malo	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Saintes	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Saintes Mobilités	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Seine Essonne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Seine Maritime	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Seine Sénart	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Seine Val-de-Marne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Somme	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Solutions	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Sud Allier	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Sud Lorraine	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Touraine	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Tours	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Tours Access	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Travel Services	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Trois Frontières	France	Globale (IG)	100.00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Keolis Urbest	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Val de Maine	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Val de Saône	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Val d'Oise	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Val Hainaut	France	Globale (IG)	96.32
Keolis Vélizy	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Versailles	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Vesoul	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Vichy	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Voyages	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Westeel	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Yvelines	France	Globale (IG)	100.00
Les Cars du Bassin de Thau	France	Globale (IG)	100.00
Les Coccinelles	France	Globale (IG)	100.00
Les Courriers Catalans	France	Globale (IG)	100.00
Les Courriers Du Midi	France	Globale (IG)	100.00
Les Kangourous 2	France	Globale (IG)	100.00
Loisirs et Voyages	France	Globale (IG)	100.00
Monts Jura Autocars	France	Globale (IG)	100.00
Ormont Transports	France	Globale (IG)	100.00
Pacific Car	France	Globale (IG)	100.00
Phocéens Cars	France	Globale (IG)	100.00
Réseau en Vosges	France	Globale (IG)	70.00
Santa Azur	France	Globale (IG)	100.00
SAP Cariane Provence	France	Globale (IG)	100.00
SATRVAM	France	Globale (IG)	100.00
SCAC	France	Globale (IG)	100.00
SCAC Bagnis	France	Globale (IG)	100.00
SEA Albert-Picardie	France	Globale (IG)	50.96
Société d'Exploitation de l'Aéroport Dole Jura	France	Globale (IG)	51.00
Société Rennaise Transports et Services	France	Globale (IG)	100.00
Société Transports Robert	France	Globale (IG)	100.00
Sodetrav	France	Globale (IG)	100.00
STEFIM	France	Globale (IG)	100.00
TPR	France	Globale (IG)	100.00
Train Bleu St Marcellin	France	Globale (IG)	100.00
TRAM	France	Globale (IG)	100.00
Transévry	France	Globale (IG)	55.62
Transkeo	France	Globale (IG)	51.00
Transpole	France	Globale (IG)	100.00
Transport Daniel MEYER	France	Globale (IG)	100.00
Transports de la Brière	France	Globale (IG)	60.10
Transports Evrard	France	Globale (IG)	100.00
Voyages Autocars Services	France	Globale (IG)	100.00
Voyages Chargelègue	France	Globale (IG)	100.00
Voyages Dourlens	France	Globale (IG)	100.00
Voyages Monnet	France	Globale (IG)	100.00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Keolis Deutschland GmbH & Co. KG	Allemagne	Globale (IG)	100.00
Keolis Deutschland Verwaltung	Allemagne	Globale (IG)	100.00
Schloemer Verkehrsbetrieb GmbH	Allemagne	Globale (IG)	100.00
Striebig Deutschland	Allemagne	Globale (IG)	100.00
Striebig GmbH	Allemagne	Globale (IG)	100.00
Australian Transit Enterprises Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Hornibrook Bus Lines Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Hornibrook Transit Management Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
KD Hunter Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
KDR Gold Coast Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
KDR Victoria Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Keolis Australia Pty	Australie	Globale (IG)	100.00
Keolis Downer	Australie	Globale (IG)	51.00
Keolis Downer Bus and Coachlines Property Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Keolis Downer Bus and Coachlines Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Link SA Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Path Transit Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
South West Transit Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Southlink Pty Ltd	Australie	Globale (IG)	51.00
Autobus Dony	Belgique	Globale (IG)	100.00
Autobus Dujardin	Belgique	Globale (IG)	100.00
Autobus Lienard	Belgique	Globale (IG)	100.00
Cardona-Deltenre	Belgique	Globale (IG)	100.00
Cars Gembloutois	Belgique	Globale (IG)	100.00
CINTRA	Belgique	Globale (IG)	100.00
CINTRAL	Belgique	Globale (IG)	100.00
Compagnie des Autobus Liégeois	Belgique	Globale (IG)	100.00
De Turck BVBA	Belgique	Globale (IG)	100.00
Éltebe	Belgique	Globale (IG)	100.00
Eurobus Holding	Belgique	Globale (IG)	100.00
Eurobussing Brussels	Belgique	Globale (IG)	100.00
Eurobussing Wallonie	Belgique	Globale (IG)	100.00
Flanders Bus	Belgique	Globale (IG)	100.00
Garage du Perron	Belgique	Globale (IG)	100.00
Gino Tours	Belgique	Globale (IG)	100.00
Heyerick	Belgique	Globale (IG)	100.00
Joye	Belgique	Globale (IG)	100.00
Keolis Vlaanderen	Belgique	Globale (IG)	100.00
Modern Toerisme NV	Belgique	Globale (IG)	100.00
Nice Traveling SPRL	Belgique	Globale (IG)	100.00
NV Aotocars De Boeck	Belgique	Globale (IG)	100.00
NV Autobusbedrijf Bronckaers	Belgique	Globale (IG)	100.00
NV Autobussen De Reys	Belgique	Globale (IG)	100.00
Open Tours – Les Voyages Belges NV	Belgique	Globale (IG)	100.00
Picavet	Belgique	Globale (IG)	100.00
Reniers & C°	Belgique	Globale (IG)	100.00
SADAR	Belgique	Globale (IG)	100.00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Satracom	Belgique	Globale (IG)	100.00
Sophibus	Belgique	Globale (IG)	100.00
SPRL Taxis Melkior	Belgique	Globale (IG)	100.00
SPRL Voyages F. Lenoir	Belgique	Globale (IG)	100.00
STACA (KBO)	Belgique	Globale (IG)	100.00
T.C.M. Cars	Belgique	Globale (IG)	100.00
Transports Penning	Belgique	Globale (IG)	100.00
Trimi	Belgique	Globale (IG)	100.00
Van Rompaye NV	Belgique	Globale (IG)	100.00
Voyages Doppagne	Belgique	Globale (IG)	100.00
Voyages Nicolay	Belgique	Globale (IG)	100.00
Keolis Canada Inc	Canada	Globale (IG)	100.00
Keolis Grand River LP	Canada	Globale (IG)	100.00
Keolis China	Chine	Globale (IG)	100.00
Keolis Wuhan	Chine	Globale (IG)	100.00
Keolis Danmark	Danemark	Globale (IG)	100.00
Etablissement Abu Dhabi	Émirats Arabes Unis	Globale (IG)	100.00
Keolis España	Espagne	Globale (IG)	100.00
Keolis America Inc.	Etats-Unis	Globale (IG)	100.00
Keolis Commuter Services LLC	Etats-Unis	Globale (IG)	60.00
Keolis Rail Service America	Etats-Unis	Globale (IG)	100.00
Keolis Rail Service Virginia	Etats-Unis	Globale (IG)	100.00
Keolis Transit America	Etats-Unis	Globale (IG)	100.00
Keolis Hyderabad Mass Rapid Transit System Private Limited	Inde	Globale (IG)	100.00
Kilux	Luxembourg	Globale (IG)	100.00
Keolis Norge AS	Norvège	Globale (IG)	100.00
Keolis Mobilities BV	Pays-Bas	Globale (IG)	100.00
Keolis Nederland BV (ex-Syntus)	Pays-Bas	Globale (IG)	100.00
Keolis Amey Operations/Gweithrediadau Keolis Amey Limited – the Operating Entity	Royaume-Uni	Globale (IG)	64.00
Keolis Amey Wales Cymru Limited – the Operating Delivery Partner	Royaume-Uni	Globale (IG)	60.00
Keolis UK	Royaume-Uni	Globale (IG)	100.00
Keolis-Amey Docklands Ltd	Royaume-Uni	Globale (IG)	70.00
KeolisAmey Metrolink	Royaume-Uni	Globale (IG)	60.00
Nottingham Trams Ltd	Royaume-Uni	Globale (IG)	80.00
Keolis Asia Pte.Ltd.	Singapour	Globale (IG)	100.00
CSG Commuter Security	Suède	Globale (IG)	100.00
Keolis Nordic	Suède	Globale (IG)	100.00
Keolis Spår AB	Suède	Globale (IG)	100.00
Keolis Sverige	Suède	Globale (IG)	100.00

## Entrées de périmètre en 2019

Nom	Pays	Méthode d'Intégration	% d'intérêt
Keolis Moulins	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Menton Riviera	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Sophia Antipolis	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Riviera	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Salon-de-Provence	France	Globale (IG)	100.00
Autocars Trans-Azur	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Bassin de Thau	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Agde	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Méditerranée	France	Globale (IG)	100.00
Autocars et Transports Grindler	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Interurbain	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Crolles Grésivaudan	France	Mise en équivalence (ME)	48.00
CarPostal Dole	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Bourgogne Franche-Comté	France	Globale (IG)	100.00
Holding Rochette Participations Montverdun	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Loire Montverdun St-Etienne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Territoires Nancéiens	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Nevers Mobilités	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Haguenau	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal France Siège	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Foncière St-Priest	France	Globale (IG)	100.00
CarPostal Villefranche	France	Globale (IG)	100.00
TRAM en cours d'attribution	France	Globale (IG)	100.00
Hello Paris	France	Mise en équivalence (ME)	50.00
Hello Paris Services	France	Mise en équivalence (ME)	50.00
Hello Paris Participations	France	Mise en équivalence (ME)	50.00
Keolis Ouest Val-de-Marne	France	Globale (IG)	100.00
Keolis Middle East DMCC	Émirats Arabes Unis	Globale (IG)	100.00

## Sociétés sorties du périmètre en 2019

Nom	Pays	Méthode d'Intégration	% d'intérêt
Aéroport de Troyes Barberey	France	Non intégré (NI)	0.00
Aerosat	France	Non intégré (NI)	0.00
Keolis Alençon	France	Non intégré (NI)	0.00
Keolis Montélimar	France	Non intégré (NI)	0.00
Kisio Digital	France	Non intégré (NI)	0.00
Les Transports Dunois	France	Non intégré (NI)	0.00
SFD	France	Non intégré (NI)	0.00
Var Tour	France	Non intégré (NI)	0.00
Autobus de Genval	Belgique	Non intégré (NI)	0.00
LIM Collard-Lambert	Belgique	Non intégré (NI)	0.00
Le Cinacien	Belgique	Non intégré (NI)	0.00
Pirnay	Belgique	Non intégré (NI)	0.00
Ramoudt Tours	Belgique	Non intégré (NI)	0.00
SPRL Bertrand	Belgique	Non intégré (NI)	0.00
Zuun Cars BVBA	Belgique	Non intégré (NI)	0.00
Prometro	Portugal	Non intégré (NI)	0.00

## 10.2 Co-entreprises et entreprises associées

Nom	Pays	Méthode d'Intégration	% d'intérêt
Albatrans	France	Mise en équivalence (ME)	36.20
CTCOP	France	Mise en équivalence (ME)	50.00
Orgebus	France	Mise en équivalence (ME)	50.00
RDK France	France	Mise en équivalence (ME)	50.00
Scodec	France	Mise en équivalence (ME)	35.00
TICE	France	Mise en équivalence (ME)	19.00
Trans Pistes	France	Mise en équivalence (ME)	40.00
Transports de l'agglomération de Metz Métropole	France	Mise en équivalence (ME)	25.00
Netlog	Allemagne	Mise en équivalence (ME)	33.00
Shangai Keolis Public Transport Operation Management Co.	Chine	Mise en équivalence (ME)	49.00
Wuhan Tianhe airport transport center Operation and Management Co. Ltd	Chine	Mise en équivalence (ME)	40.00
RDK LLC (Qatar)	Qatar	Mise en équivalence (ME)	50.00
RKH Qitarat LLC	Qatar	Mise en équivalence (ME)	32.50
First/Keolis Holdings Limited	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	45.00
First/Keolis Transpennine	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	45.00
First/Keolis Transpennine Holding Ltd	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	45.00
Govia	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	35.00
Govia Thameslink Railway Limited	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	35.00
London Midland	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	35.00
London&South Eastern Railway – LSER	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	35.00
New Southern Railway	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	35.00
Southern Railway Ltd	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	35.00
Thameslink Rail Limited	Royaume-Uni	Mise en équivalence (ME)	35.00

## 2.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

Aux Actionnaires.

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KEOLIS SA relatifs à l'exercice mois clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les points suivants exposés dans la note 2.2 de l'annexe des comptes consolidés concernant :

- les changements comptables relatifs à la première application de la norme IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019 « contrats de location » ;
- les modalités de changement d'estimation de la durée des engagements postérieurs à la retraite des salariés.

### Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

#### Changements comptables :

La note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés expose les changements comptables intervenus au cours de l'exercice et relatifs à l'application de la norme IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés du bien-fondé de ces changements comptables et de la présentation qui en a été faite.

#### Estimations comptables :

- le groupe procède à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 2.4.11 et 5.1 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées et avons vérifié que les annexes aux comptes consolidés donnent une information appropriée ;
- les notes 2.2 et 2.4.19 précisent les modalités d'évaluation des engagements de retraites et autres engagements assimilés. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 5.14 aux états financiers fournit une information appropriée ;
- les notes 2.3 et 2.4.19 précisent les modalités de prise en compte des risques liés aux litiges en cours et à la vie des contrats. Nos travaux ont consisté à examiner les procédures en vigueur dans votre groupe permettant leur recensement, leur évaluation, leur traduction comptable et à apprécier les estimations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part

de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté au sein de l'Union européenne, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 février 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier-Bel



ERNST & YOUNG AUDIT

Jérôme Guirauden





## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

2.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

# 3

## COMPTES ANNUELS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

<b>3.1</b>	<b>BILAN AU 31/12/2019</b>	<b>118</b>
3.1.1	BILAN ACTIF	118
3.1.2	BILAN PASSIF	119
<b>3.2</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT AU 31/12/2019</b>	<b>120</b>
<b>3.3</b>	<b>ANNEXE</b>	<b>122</b>
<b>3.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>150</b>

## 3.1 BILAN AU 31/12/2019

### 3.1.1 BILAN ACTIF

Rubrique	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2019	Net 31/12/2018
Capital souscrit non appelé				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais d'établissement	35 273	35 273		
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	136 573 206	97 356 580	39 216 626	40 537 672
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles	8 011 537		8 011 537	9 129 895
Avances, acomptes sur immo. incorporelles				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	9 677 358	1 553 583	8 123 775	8 164 931
Constructions	43 836 254	14 653 483	29 182 771	30 310 918
Installations techniques, mat. et outillage	3 665 162	1 979 047	1 686 115	1 530 655
Autres immobilisations corporelles	18 259 847	16 251 079	2 008 768	1 924 716
Immobilisations en cours	1 847 885		1 847 885	4 352 098
Avances et acomptes				
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	1 303 752 912	297 902 280	1 005 850 632	1 003 109 750
Créances rattachées à des participations	661 131 440	51 144 196	609 987 244	330 153 971
Autres titres immobilisés	188 361	7 622	180 738	180 738
Prêts	477 430		477 430	570 978
Autres immobilisations financières	1 852 378		1 852 378	1 771 259
<b>Actif immobilisé</b>	<b>2 189 309 042</b>	<b>480 883 144</b>	<b>1 708 425 898</b>	<b>1 431 737 580</b>
<b>Stocks et en-cours</b>				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances, acomptes versés sur commandes	113 501		113 501	113 621
<b>Créances</b>				
Créances clients et comptes rattachés	78 068 328	878 364	77 189 964	64 274 017
Autres créances	312 442 174	38 801 557	273 640 617	232 526 367
Capital souscrit et appelé, non versé				
<b>Divers</b>				
Valeurs mobilières de placement	235 051	29 600	205 451	235 051
Dont actions propres				
Disponibilités	1 843 609		1 843 609	2 072 625
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges constatées d'avance	207 054		207 054	560 666
<b>Actif circulant</b>	<b>392 909 717</b>	<b>39 709 522</b>	<b>353 200 196</b>	<b>299 782 348</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif	4 950 363		4 950 363	6 416 606
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 587 169 122</b>	<b>520 592 665</b>	<b>2 066 576 457</b>	<b>1 737 936 534</b>

**3.1.2 BILAN PASSIF**

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
Capital social ou individuel (dont versé : 412 832 676)	412 832 676	412 832 676
Primes d'émission, de fusion, d'apport		
Écarts de réévaluation <sup>(1)</sup>	1 845 363	1 853 874
Réserve légale	4 685 128	4 685 128
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
Autres réserves	54 777 238	56 900 591
Report à nouveau		
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>	<b>(147 816 304)</b>	<b>(2 123 353)</b>
Subventions d'investissement	494 963	742 445
Provisions réglementées	2 042 422	1 805 808
<b>Capitaux propres</b>	<b>328 861 486</b>	<b>476 697 168</b>
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
Droits du concédant		
<b>Autres fonds propres</b>		
Provisions pour risques	8 542 206	7 482 943
Provisions pour charges	8 225 365	3 035 720
<b>Provisions</b>	<b>16 767 571</b>	<b>10 518 663</b>
<b>Dettes financières</b>		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	274 634 756	220 732 282
Emprunts et dettes financières divers	406 995 358	234 208 371
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	38 932 146	37 031 600
Dettes fiscales et sociales	57 243 689	52 632 942
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	8 795 123	11 359 908
Autres dettes	929 653 705	691 025 144
<b>Comptes de régularisation</b>		
Produits constatés d'avance		
<b>Dettes</b>	<b>1 716 254 778</b>	<b>1 246 990 247</b>
Écarts de conversion passif	4 692 622	3 730 455
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 066 576 457</b>	<b>1 737 936 534</b>
(1) Écart de réévaluation incorporée au capital	1 845 363	1 853 874
(2) Dont Concours bancaires, soldes créditeurs de banque, CCP	274 634 756	220 732 282
Dettes à plus d'un an	54 710 174	47 604 167
Dettes à moins d'un an	219 924 582	173 128 115

## 3.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31/12/2019

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
Ventes de marchandises		
Production vendue de biens		
Production vendue de services	219 064 768	213 017 821
<b>Chiffres d'affaires nets</b>	<b>219 064 768</b>	<b>213 017 821</b>
Production stockée		
Production immobilisée	3 496 266	3 182 489
Subventions d'exploitation		
Reprises sur dép., prov. (et amortissements), transferts de charges	2 007 993	3 813 587
Autres produits	10 610 011	10 260 408
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>235 179 038</b>	<b>230 274 304</b>
Achats de marchandises (y compris droits de douane)	1 107	2 148
Variation de stock (marchandises)		
Achats de matières premières et autres approvisionnements	336 328	163 731
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)		
Autres achats et charges externes	79 155 730	74 072 972
Impôts, taxes et versements assimilés	9 194 217	9 519 947
Salaires et traitements	110 467 341	104 693 079
Charges sociales	50 810 180	48 936 766
Dotations d'exploitation :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	22 581 826	19 785 620
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations		
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	1 539 927	
Dotations aux provisions	2 807 472	662 768
Autres charges	4 834 308	3 481 614
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>281 728 436</b>	<b>261 318 645</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(46 549 398)</b>	<b>(31 044 341)</b>
<b>Opérations en commun</b>		
Bénéfice attribué ou perte transférée	21 734 053	17 190 749
Perte supportée ou bénéfice transféré	3 886 086	3 931 543
<b>Produits financiers</b>	<b>73 364 888</b>	<b>116 675 985</b>
Produits financiers de participations	23 590 474	30 705 911
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés	7 956 715	10 344 055
Reprises sur provisions et transferts de charges	25 200 426	57 578 353
Différences positives de change	16 617 273	18 047 666
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Charges financières</b>	<b>182 761 811</b>	<b>109 097 367</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	155 523 990	78 412 426
Intérêts et charges assimilées	5 567 179	10 123 559
Différences négatives de change	21 670 641	20 561 382
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>Résultat financier</b>	<b>(109 396 923)</b>	<b>7 578 618</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>(138 098 354)</b>	<b>(10 206 517)</b>
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>11 620 277</b>	<b>5 727 724</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	611 594	1 631 129
Produits exceptionnels sur opérations en capital	8 004 877	1 045 673
Reprises sur provisions et transferts de charges	3 003 806	3 050 922
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>21 714 828</b>	<b>10 890 108</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	4 752 844	4 989 664
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	6 740 980	3 004 015
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	10 221 003	2 896 429
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(10 094 551)</b>	<b>(5 162 384)</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		
Impôts sur les bénéfices	(376 601)	(13 245 548)
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>341 898 255</b>	<b>369 868 762</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>489 714 559</b>	<b>371 992 115</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>	<b>(147 816 304)</b>	<b>(2 123 353)</b>

## 3.3 ANNEXE

<b>1</b>	<b>FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE</b>	<b>122</b>	<b>6</b>	<b>NOTES SUR LE BILAN PASSIF</b>	<b>131</b>
<b>2</b>	<b>PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>123</b>	6.1	Capitaux propres	131
2.1	Immobilisations	123	6.2	Provisions	132
2.2	Information sur les créances et les dettes	124	6.3	État des échéances des dettes	133
2.3	Valeurs mobilières de placement	124	6.4	Dettes d'exploitation	133
2.4	Disponibilités	124	6.5	Détail des charges à payer	134
2.5	Provisions pour risques et charges	124	6.6	Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères	134
2.6	Avantages au personnel	124	<b>7</b>	<b>NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>134</b>
2.7	Résultat des sociétés en participation	125	7.1	Ventilation du chiffre d'affaires	134
2.8	Situation fiscale	125	7.2	Détail des autres produits et charges d'exploitation	135
<b>3</b>	<b>RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DANS LA PRÉPARATION DES COMPTES ANNUELS</b>	<b>125</b>	7.3	Transferts de charge	135
<b>4</b>	<b>INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>125</b>	7.4	Charges et produits exceptionnels	135
4.1	Risque de taux d'intérêt sur son endettement à taux variable	126	7.5	Impôts sur les bénéfices	136
4.2	Risque de change	126	<b>8</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>137</b>
4.3	Risques de prix de matières premières	126	8.1	Transactions effectuées avec des parties liées	137
<b>5</b>	<b>NOTES SUR LE BILAN ACTIF</b>	<b>127</b>	8.2	Engagements financiers	137
5.1	Actif immobilisé	127	8.3	Engagements de retraite et des médailles du travail	137
5.2	Tableau des amortissements	128	8.4	Informations en matière de crédit-bail	137
5.3	Tableau des immobilisations financières	128	8.5	Obligations contractuelles	138
5.4	Créances	129	8.6	Effectif moyen	138
5.5	Détail des produits à recevoir	130	8.7	Information relative au CPF	138
5.6	Détail des charges et produits constatés d'avance	130	8.8	Rémunérations allouées aux organes d'administration, de direction ou de surveillance	138
			8.9	Identité de la société consolidante	138
			8.10	Renseignements concernant les filiales et participations	138
			<b>9</b>	<b>ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>149</b>

### 1 FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

Les événements suivants sont intervenus au cours de l'exercice :

#### Souscription aux augmentations de capital

Conformément à la réglementation relative aux conditions d'exercice de la profession de transport public de personnes, Keolis S.A. a souscrit en 2019 à des augmentations de capital auprès de ses filiales pour un montant total de 74 341 K€.

#### Retours à meilleure fortune obtenus

Suite aux subventions assorties d'une clause de retour à meilleure fortune accordées par Keolis S.A. antérieurement à l'exercice, il a été constaté le droit de perception pour un montant de 604 K€ au 31/12/2019.

Désignation des filiales <i>(en milliers d'euros)</i>	Retours à meilleure fortune obtenus
KEOLIS MARITIME BREST	78
KEOLIS TOURAINÉ	232
KEOLIS PMR RHÔNE	200
KEOLIS CÔTE D'AZUR	21
KEOLIS COTE D'OPALE	43
KEOLIS SAINT MALO	30
<b>TOTAL</b>	<b>604</b>

### Changement d'estimation de la durée de vie des Navettes

Au cours de l'exercice, la durée de vie des navettes a été modifiée pour passer de 5 à 3 ans. Le raccourcissement de la durée s'explique principalement par la sortie régulière de nouveaux modèles plus performants sur le marché ce qui rend les anciens modèles obsolètes, à la fois sur le matériel et les logiciels utilisés (software et/ou hardware).

Cette nouvelle durée est appliquée sur les modèles acquis au cours de l'exercice 2019. Sur les anciens modèles, la durée a été modifiée à partir du 01/01/2019 sans correction de l'antériorité.

### CICE

À partir de l'exercice 2019, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) n'existe plus. Il a été remplacé par une baisse des charges sociales.

## 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis selon les règles énoncées par le plan comptable général suivant le règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 modifié par le règlement ANC 2015-06 de l'Autorité des Normes Comptables, et les principes généralement admis dans la profession.

Les conventions générales ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Pour la présentation des états financiers, il n'est pas fait recours aux adaptations professionnelles du plan comptable professionnel PCG (art. 111-1 et 831-1/1).

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

### 2.1 Immobilisations

#### 2.1.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées, soit à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), soit lorsqu'elles sont produites, à leur coût de production ou à leur valeur réévaluée, selon les dispositions légales.

Ce poste concerne principalement le coût des logiciels informatiques acquis qui sont amortis linéairement sur 3 ans pour les projets informatiques et pour les logiciels bureautiques.

Les immobilisations incorporelles en cours correspondent aux dépenses réalisées dans le cadre de la mise en œuvre de projets informatiques et comprennent donc toutes les dépenses pouvant être directement attribuées aux projets et qui sont nécessaires à la création, la production et la préparation de l'actif afin qu'il soit en mesure de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

### AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Les modes et durées d'amortissement sont les suivants :

Durée d'amortissement fiscal	Durée	Mode
Logiciels informatiques	3 à 5 ans	Linéaire

### 2.1.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais d'accessoires) ou à leur coût de production. Les modes et durées d'amortissement sont les suivants :

Immobilisations corporelles	Durée	Mode
Constructions	15 à 20 ans	Linéaire
Matériels et outillages	5 à 10 ans	Linéaire
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans	Linéaire
Matériel automobile - Véhicules neufs		Linéaire
Véhicules de tourisme	5 ans	Linéaire
Véhicules utilitaires (-3,5 t de P.T.C.)	5 ans	Linéaire
Autocars et autobus	10 à 15 ans	Linéaire
Véhicules d'occasion	2 à 14 ans	Linéaire
Navettes autonomes	3 ans	Linéaire

### 2.1.3 Immobilisations financières

#### **TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS**

Ils sont enregistrés au coût d'acquisition. Si cette valeur est supérieure à la valeur d'inventaire, une dépréciation est constituée pour la différence. Pour chacune des participations, la valeur d'inventaire est déterminée sur la base d'un panel de méthodes de valorisation (flux de trésorerie actualisés, situation nette réévaluée).

#### **MALI TECHNIQUE DE FUSION OU CONFUSION**

Suite à l'adoption du règlement ANC 2015-06, les malis techniques issus de fusion et de TUP portant sur des immobilisations financières sont affectés comptablement à un compte de « mali de fusion sur immobilisations financières ». Ils correspondent à l'écart négatif entre l'actif net reçu et la valeur nette comptable des titres de la société absorbée. Pour chacune des participations, la valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte des cash-flows futurs que peut générer son activité. Une dépréciation est constatée le cas échéant, qui ne pourra être reprise.

#### **AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

Elles figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Le cas échéant, une dépréciation est constituée lorsque leur valeur d'utilité devient inférieure à leur coût d'acquisition.

#### **CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS ET COMPTES COURANTS**

Les créances rattachées à des participations et les comptes courants sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Lorsque les titres de participation sont totalement dépréciés et que la situation nette de la filiale est négative, une dépréciation des créances rattachées à des participations et des comptes courants est constatée à hauteur du risque de la perte de ces créances en cas de cession ou d'arrêt de l'activité de la filiale.

## 2.2 Information sur les créances et les dettes

Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale.

Le cas échéant, une dépréciation est constituée dès constatation d'un risque de non-recouvrement.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties au dernier cours de change à la clôture de l'exercice, la différence résultant de cette actualisation figurant en « Écart de conversion ». Les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour risques, les gains de change latents ne sont pas constatés dans le résultat comptable.

Au 31/12/2019, le montant des écarts de conversion actifs s'élève à 4 950 K€ et le montant des écarts de conversion passifs s'élève à 4 693 K€.

## 2.3 Valeurs mobilières de placement

Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Le cas échéant, une dépréciation est constatée pour chaque ligne de titres d'une même nature, afin de ramener leur valeur au cours moyen de clôtures ou à leur valeur de négociation probable pour les titres non cotés.

## 2.4 Disponibilités

Les disponibilités en monnaies étrangères sont converties au dernier cours de change de l'exercice, la différence résultant de cette actualisation figurant dans le résultat de l'exercice, en perte de change ou en gain de change.

## 2.5 Provisions pour risques et charges

Une provision pour risques et charges est comptabilisée lorsque la société a une obligation juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière suffisamment fiable et dont il est probable que l'extinction se traduira par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

## 2.6 Avantages au personnel

Les avantages au personnel regroupent les indemnités de départ en retraite et les médailles du travail.

Les évaluations de ces obligations au titre des prestations définies sont effectuées annuellement selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des avantages au personnel sont les suivantes :

Durée d'amortissement fiscal	Coefficient
Taux d'actualisation	0,38
Taux d'inflation attendu sur le long terme	1,90
Taux de progression des assiettes salariales servant au calcul des indemnités de fin de carrière	6,07 %
Taux moyen de rotation	6,24 %
Type de départ en retraite	À l'initiative du salarié
Table de mortalité	INSEE TD/TV 2013-2015

## 2.7 Résultat des sociétés en participation

Les résultats des sociétés en participation dans lesquelles Keolis S.A détient une participation sont comptabilisés dans les rubriques « Bénéfice attribué ou perte transférée » et « Perte supportée ou bénéfice transféré ».

## 2.8 Situation fiscale

Les résultats de la société sont intégrés dans le cadre d'un régime fiscal groupe. La société mère du groupe fiscal est la société GROUPE KEOLIS S.A.S. La convention prévoit que la société calcule la charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

Les économies réalisées par le régime fiscal de groupe liées aux déficits reportables sont conservées par la société mère en compte de résultat. Par contre, elles sont réallouées à la filiale au fur et à mesure de ses bénéfices à venir.

# 3 RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DANS LA PRÉPARATION DES COMPTES ANNUELS

Pour la préparation des comptes annuels, la direction de Keolis S.A. peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que les informations relatives aux éléments d'actif et de passif latents. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues

directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. En particulier, les litiges et procédures contentieuses en-cours ou avec des salariés, ont fait l'objet par la direction d'un examen avec ses conseils ou avocats afin d'en refléter le risque sur la valorisation des actifs ou passifs.

L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

# 4 INSTRUMENTS FINANCIERS

La première application du règlement N° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, au premier janvier 2017, n'a pas d'impact significatif sur les comptes de Keolis SA.

Keolis SA utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les expositions aux risques financiers résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement :

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

À la clôture de l'exercice, les gains latents ne sont pas comptabilisés. Les pertes latentes sont comptabilisées sauf lorsqu'elles portent sur

des instruments qualifiés de couverture souscrits dans l'un des deux cas suivants :

- pour couvrir des sous-jacents présents au bilan et qui n'ont pas fait l'objet d'une réévaluation ;
- pour couvrir des flux futurs attendus dans un prochain exercice, en vertu du principe de rattachement à l'exercice considéré.

Au dénouement, les gains encaissés et les pertes décaissées sont rapportés au compte de résultat en même temps que les charges et produits sur l'élément couvert.

Les instruments financiers dérivés de taux, de change et de matières premières sont traités avec des contreparties bancaires de première catégorie, en accord avec la politique de gestion du risque de contrepartie de Keolis. En conséquence, le risque de contrepartie peut être considéré comme négligeable.



#### 4.1 Risque de taux d'intérêt sur son endettement à taux variable

Un emprunt amortissable à taux variable de 20 M€ a été mis en place par Keolis S.A. et tiré le 12 décembre 2019 pour une durée de 8 ans, afin de financer du matériel roulant. Cet emprunt est intégralement couvert par un instrument financier dérivé de couverture adossé.

Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit syndiquée disponible, confirmée et non tirée est de 320 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de Groupe Keolis S.A.S. et de Keolis S.A.

Une ligne de financement court terme a été tirée pour 30 M€ en décembre 2019, à échéance janvier 2020.

La répartition de la dette entre taux fixe et taux variable, hors portefeuille de dérivés puis avec portefeuille de dérivés, est la suivante :

Répartition hors dérivés (en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Taux variable	326,3	102,2
Taux fixe	6,7	10,0

Répartition avec dérivés (en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Taux variable	264,9	38,8
Taux fixe	68,1	73,4

#### 4.2 Risque de change

Keolis SA met en place des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères et enregistrés en comptes courants. Afin de couvrir le risque de change qui en résulte, Keolis S.A. utilise des instruments financiers dérivés qui lui permettent de figer les cours de change des prêts ou emprunts intra-groupe.

Les instruments financiers dérivés utilisés par Keolis S.A. sont des instruments standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- achats et ventes à terme ;
- swaps de change.

Les prêts et emprunts sont réévalués à la date de clôture au cours de clôture. Les écarts de réévaluation, positifs ou négatifs, sont comptabilisés en résultat financier. De façon symétrique, la variation de valeur des instruments financiers dérivés souscrits pour couvrir ces prêts et emprunts intra-groupe est également comptabilisée en résultat financier.

Les nominaux en cours au 31 décembre 2019 sont détaillés ci-dessous :

Instruments de couverture	Nominal	Échéance
Swaps vendeurs à terme AED/EUR	2,0 M AED	2020
Swaps vendeurs à terme CAD/EUR	45,5 M CAD	2020
Swaps vendeurs à terme DKK/EUR	14,6 M DKK	2020
Swaps vendeurs à terme GBP/EUR	21,3 M GBP	2020
Swaps acheteurs à terme QAR/EUR	1,0 M QAR	2020
Swaps acheteurs à terme SEK/EUR	713,2 M SEK	2020
Swaps vendeurs à terme USD/EUR	115,6 M USD	2020

#### 4.3 Risques de prix de matières premières

Du fait de leur activité de transport, en tant qu'exploitants de flottes de véhicules légers (autocars/autobus), les filiales de Keolis S.A. doivent réaliser des achats importants et réguliers de gazole. À ce titre, Keolis S.A. est exposé à un risque de fluctuation du prix du gazole, risque en partie couvert dans les contrats de délégation signés avec les Autorités Publiques. Sur l'exposition résiduelle, Keolis S.A. met en place une politique de couverture par instruments dérivés dont l'objectif est de limiter la volatilité du résultat de Keolis S.A.

À cette fin, Keolis S.A. utilise des instruments financiers dérivés standards, liquides et disponibles sur les marchés :

- swaps acheteurs ;
- achats de caps ;
- ventes de caps pour dénouer un cap existant ou pour réaliser un cap spread ;
- ventes de floors dans la mesure où elles sont associées à des achats de caps pour constituer des tunnels symétriques ou asymétriques ;
- achats de floors, notamment pour racheter des floors constituant les parts asymétriques des tunnels.

Au 31 décembre 2019, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières représentent un volume de 132 865 tonnes :

Volumes en tonnes	Échéance à moins d'un an	Échéance de 1 à 5 ans
Swaps et tunnels sur référence gazole	69 506	63 359

## 5 NOTES SUR LE BILAN ACTIF

### 5.1 Actif immobilisé

Chiffres exprimés en milliers d'euros	Au 31/12/2018	Acquisitions	Virements de poste à poste et corrections +/-	Cessions	Au 31/12/2019
Frais d'établissement et de développement	35				35
Concessions, Brevets et Licences	121 998	12 934	6 166	4 525	136 573
Autres postes d'immobilisation incorporelles <sup>(1)</sup>	9 130	4 937	(6 055)		8 012
<b>Total 1 Incorporelles</b>	<b>131 163</b>	<b>17 871</b>	<b>111</b>	<b>4 525</b>	<b>144 620</b>
Terrains	9 719	183		224	9 677
Constructions sur sol propre	39 376		2 516	1 932	39 961
Constructions sur sol d'autrui	1 848				1 848
Constructions installations, agencements...	2 028				2 028
Installations générales et agencements	4 352	93			4 445
Installations techniques, matériels et outillages	2 734		1 165	233	3 665
Matériel de transport					
Matériel de bureau et informatique, mobilier	12 757	1 068		10	13 815
Emballages récupérables et divers					
<b>Total 2 Corporelles</b>	<b>72 814</b>	<b>1 344</b>	<b>3 681</b>	<b>2 399</b>	<b>75 439</b>
Immobilisations corporelles en cours <sup>(1)</sup>	4 352	1 288	(3 792)		1 848
<b>Total 3 Encours Corporelles</b>	<b>4 352</b>	<b>1 288</b>	<b>(3 792)</b>	<b>0</b>	<b>1 848</b>
Acomptes					
<b>TOTAL</b>	<b>208 329</b>	<b>20 503</b>	<b>0</b>	<b>6 924</b>	<b>221 907</b>

(1) Les immobilisations incorporelles en cours portent principalement sur la conception, le développement et le déploiement de nouveaux outils d'exploitation, de prépaie et de maintenance. Ceux-ci sont réalisés par des équipes internes et externes. Les immobilisations corporelles en cours portent principalement sur les constructions immobilières.

## 5.2 Tableau des amortissements

Les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, selon la nature des biens, et en fonction de la durée de vie prévue.

Chiffres exprimés (en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations	Diminutions ou reprises	Au 31/12/2019
Frais d'établissement et de développement	35			35
Concessions, Brevets et Licences	81 461	20 379	4 483	97 357
<b>Total incorporelles</b>	<b>81 496</b>	<b>20 379</b>	<b>4 483</b>	<b>97 392</b>
Terrains	1 500			1 500
Constructions	12 941	2 164	451	14 653
Installations générales et agencements	3 697	120		3 817
Installations techniques, matériels et outillages	1 203	842	66	1 979
Matériel de transport				
Matériel de bureau informatique, mobilier	11 487	948	1	12 434
Emballages récupérables et divers				
<b>Total corporelles</b>	<b>30 828</b>	<b>4 074</b>	<b>518</b>	<b>34 383</b>
<b>TOTAL</b>	<b>112 324</b>	<b>24 453</b>	<b>5 001</b>	<b>131 775</b>

## 5.3 Tableau des immobilisations financières

Chiffres exprimés (en milliers d'euros)	Valeur Brute au 31/12/2018	Acquisitions et Virements de poste à poste	Cessions et Virements de poste à poste	Valeur Brute au 31/12/2019	Provision	Valeur Nette au 31/12/2019
Participations évaluées par mise en équivalence						
Autres participations	1 553 620	538 870	127 605	1 964 884	349 046	1 615 838
Autres titres immobilisés	188			188	8	181
Prêts et autres immobilisations financières	2 342	213	206	2 330		2 330
<b>TOTAL</b>	<b>1 556 150</b>	<b>539 083</b>	<b>127 811</b>	<b>1 967 402</b>	<b>349 054</b>	<b>1 618 349</b>

### Participations

La principale acquisition de l'exercice est le Groupe CARPOSTAL FRANCE pour un montant de 12 814 K€.

Les principales souscriptions de capital de KEOLIS SA auprès de ses filiales sont :

- Keolis Deutschland GmbH & Co : 35 000 K€ ;
- Keolis Nederland B.V. : 17 000 K€ ;
- Keolis America INC. : 6 322 K€ ;
- Keolis Monts Jura : 4 000 K€ ;
- Société des Autocars de Provence : 2 000 K€ ;
- Keolis Mobilité Roissy : 1 985 K€ ;
- SCAC – Keolis Bouche du Rhône : 1 100 K€.

Les principales diminutions de l'exercice proviennent de cessions, de liquidations :

- Blue Technologie : 3 033 K€ ;
- Kisio Digital : 1 687 K€ ;
- SFD : 1 184 K€ ;
- Les Transports Dunois : 651 K€.

### Créances rattachées à des participations :

Les principales augmentations de l'exercice :

- Effia Holding : 202 601 K€ ;
- Keomotion : 72 220 K€ ;
- Keolis America Inc. : 44 323 K€ ;
- Transpole : 22 500 K€ ;
- Keolis Métropole Orléans : 6 300 K€ ;
- Keolis Canada Inc. : 1 754 K€.

Les principales diminutions de l'exercice :

- Groupe Keolis SAS : 15 000 K€ ;
- Keolis Caen Mobilités : 2 336 K€ ;
- Keolis CIF : 1 006 K€.

## 5.4 Créances

### 5.4.1 État des échéances des créances

Chiffres exprimés en milliers d'euros	Montant Brut	À un an au plus	À plus d'un an
<b>Actif immobilisé :</b>			
Créances rattachées à des participations	661 131	4302	656 829
Prêts	477	51	426
Autres immobilisations financières	1 852		1 852
<b>Actif circulant :</b>			
Clients	77 103	77 103	
Clients douteux	965	965	
Avances et acomptes versés s/commandes	114	114	
Personnel et comptes rattachés	435	435	
Organismes sociaux	385	385	
État : impôts et taxes diverses	7 244	7 244	
Groupe et associés	299 778	299 778	
Débiteurs divers	4 601	4 601	
Charges constatées d'avance	207	207	
<b>TOTAL</b>	<b>1 054 292</b>	<b>395 185</b>	<b>659 107</b>

### 5.4.2 Créances clients et comptes rattachés

Créances (en milliers d'euros)	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2019	Net 31/12/2018
Créances clients et comptes rattachés	78 068	878	77 190	64 274
Autres créances	312 442	38 802	273 641	232 526
Capital souscrit et appelé, non versé				
<b>TOTAL</b>	<b>390 510</b>	<b>39 680</b>	<b>350 831</b>	<b>296 800</b>

Dont créances Groupe :

Créances Groupe (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Clients sociétés mères	324	581
Clients sociétés affiliées consolidées	35 189	32 853
Clients factures à établir Groupe	29 579	21 520
<b>TOTAL</b>	<b>65 092</b>	<b>54 954</b>

## 5.5 Détail des produits à recevoir

Rubrique (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Produits à recevoir</b>	<b>38 891</b>	<b>28 276</b>
<b>Créances rattachés à participations</b>	<b>4 302</b>	<b>1 762</b>
Intérêts courus – Créances rattachées à des participations	4 302	1 762
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>31 324</b>	<b>21 828</b>
Clients – Factures à établir	1 745	308
Clients Groupe – Factures à établir	29 579	21 520
<b>Autres créances</b>	<b>3 123</b>	<b>4 686</b>
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	145	195
Retours à Meilleure fortune	604	1 185
Créances fiscale et sociale	0	408
Dividende à recevoir	0	524
Autres produits à recevoir	2 374	2 374
<b>Banques, établissements financiers</b>	<b>142</b>	<b>0</b>
Banque – Intérêts courus à recevoir	142	0
<b>TOTAL</b>	<b>38 891</b>	<b>28 276</b>

## 5.6 Détail des charges et produits constatés d'avance

Rubrique (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>207</b>	<b>561</b>
Charges/produits d'exploitation	207	561
Fondation SNCF	0	500
Autres	207	61
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>561</b>

## 6 NOTES SUR LE BILAN PASSIF

### 6.1 Capitaux propres

	<b>Solde au 01/01/2019</b>	
<b>Situation à l'ouverture de l'exercice</b>		
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs		476 697 168
Distributions sur résultats antérieurs		
<b>Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs</b>		<b>476 697 168</b>
<b>Variation en cours d'exercice</b>	<b>En moins</b>	<b>En plus</b>
Variation du capital		
Distributions sur résultats antérieurs		
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs		
Variations des primes liées au capital		
Variations des réserves		(2 123 323)
Variations des subventions d'investissement	247 482	
Variations des provisions réglementées		236 614
Autres variations	8 511	
Résultat de l'exercice	(2 123 353)	(147 816 304)
<b>Solde</b>	<b>(1 867 360)</b>	<b>(149 703 043)</b>
<b>SITUATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>SOLDE AU 31/12/2019</b>	
Capitaux propres avant répartition		328 861 486

### Capital social

Le capital social est composé de 34 402 723 actions de 12 euros de valeur nominale chacune.

### Affectation du résultat de l'exercice précédent

L'Assemblée Générale du 14/05/2019 a affecté le résultat de l'exercice 2018 s'élevant à (2 123 353) euros de la manière suivante :

<b>Affectations</b> (en euros)	<b>2019</b>
Réserve légale	
Autres réserves	2 123 353
Dividendes versés	
Autres répartitions	
Report à nouveau	

### Provisions réglementées et subventions d'investissement

Les provisions réglementées incluent 1 645 K€ au titre des amortissements dérogatoires, dont 237 K€ dotés sur l'exercice.

## 6.2 Provisions

### 6.2.1 Provisions pour risques

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Au 31/12/2019
Provisions pour litige	1 066	2 659	133	3 592
Provisions pour garantie Clients				
Provisions pour perte de marchés à terme				
Provisions pour amendes pénalité				
Provisions pour pertes de change	6 417	4 950	6 417	4 950
<b>TOTAL</b>	<b>7 483</b>	<b>7 609</b>	<b>6 550</b>	<b>8 542</b>

### 6.2.2 Provisions pour charges

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Au 31/12/2019
Provisions liées au personnel	3 036	8 244	3 054	8 226
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour gros entretiens				
Provisions pour charges sociales et fiscales sur congés à payer				
Autres provisions pour risques et charges				
<b>TOTAL</b>	<b>3 036</b>	<b>8 244</b>	<b>3 054</b>	<b>8 226</b>

### REPRISES DE PROVISIONS UTILISÉES

Les reprises de provision utilisées représentent un total de 2 539 K€ dont 55 K€ au titre des provisions pour litiges.

### 6.2.3 Provisions pour dépréciation

Des dépréciations sur actif ont été comptabilisées pour un montant de 388 816 K€ au 31/12/2019, alors qu'elles s'élevaient à 256 387 K€ au 31/12/2018.

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Au 31/12/2019
Provisions sur immos incorporelles				
Provisions sur immos corporelles	53			53
Provisions sur titres mis en équivalence				
Provisions sur titres de participations	220 181	84 015	6 293	297 902
Provisions autres immos financières <sup>(1)</sup>	183	50 969		51 152
<b>Total provisions sur immobilisations</b>	<b>220 417</b>	<b>134 984</b>	<b>6 293</b>	<b>349 107</b>
Clients douteux	238	1 540	900	878
Autres créances	35 732	15 588	12 488	38 831
<b>Total provisions sur actif circulant</b>	<b>35 970</b>	<b>17 128</b>	<b>13 388</b>	<b>39 709</b>
<b>TOTAL</b>	<b>256 387</b>	<b>152 112</b>	<b>19 681</b>	<b>388 816</b>

(1) Au 31/12/2019, Les créances de 144 802 K€ vis-à-vis de la société KEOMOTION ont été dépréciées à hauteur de 59 911 K€, le montant non déprécié des créances, soit 84 811 K€, correspond à la valeur de ses actifs.

### 6.3 État des échéances des dettes

Dettes (en milliers d'euros)	Montant brut fin ex.	Moins d'1 an	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(1)</sup> :	274 635	219 924	54 711
Emprunts et dettes financières divers	406 995	622	406 373
Fournisseurs et comptes rattachés	38 932	38 932	
Personnel et comptes rattachés	25 470	25 470	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	24 486	24 486	
État et autres collectivités publiques :			
Impôts sur les bénéfices			
Taxe sur la valeur ajoutée	5 521	5 521	
Obligations cautionnées			
Autres impôts et comptes rattachés	1 767	1 767	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	8 795	8 795	
Groupe et associés	924 254	924 254	
Autres dettes	5 400	5 400	
Dettes rep.de titres emp. ou remis en garantie			
Produits constatés d'avance			
<b>TOTAL</b>	<b>1 716 255</b>	<b>1 255 171</b>	<b>461 084</b>
Emprunts souscrits en cours d'exercice	50 000		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	63 372		

(1) Dont 176 462 K€ de soldes créditeurs de banques.

### 6.4 Dettes d'exploitation

#### 6.4.1 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Fournisseurs Groupe	7 709	7 610
Fournisseurs Hors Groupe	2 413	4 273
Fournisseurs factures non parvenues	28 810	25 147
<b>TOTAL</b>	<b>38 932</b>	<b>37 030</b>

## 6.5 Détail des charges à payer

Rubrique (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Charges à payer</b>	<b>78 854</b>	<b>76 786</b>
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>72</b>	<b>21</b>
Intérêts courus sur Emprunts	72	21
<b>Emprunts dettes financières</b>	<b>622</b>	<b>774</b>
Intérêts courus sur Emprunts intragroupe	622	774
<b>Dettes fournisseurs comptes rattachés</b>	<b>28 810</b>	<b>25 147</b>
Fournisseurs – Factures non parvenues	28 810	25 147
<b>Dettes sur immobilisations</b>	<b>7 237</b>	<b>10 728</b>
Fournisseurs – Factures non parvenues	7 237	10 728
<b>Autres dettes</b>	<b>2 616</b>	<b>2 310</b>
Clients – Avoirs à établir	2 616	2 310
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>39 440</b>	<b>37 710</b>
Personnel	25 400	23 541
Organismes sociaux	13 777	13 939
Autres impôts	263	230
<b>Intérêts courus sur découvert</b>	<b>57</b>	<b>96</b>
Intérêts courus sur établissement de crédit	57	96
<b>TOTAL</b>	<b>78 854</b>	<b>76 786</b>

## 6.6 Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères

Keolis SA a des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères. Ces prêts et emprunts sont réévalués au taux de clôture du 31/12/2019 pour chaque devise.

Au 31/12/2019, Keolis SA a constaté :

- 4 950 K€ d'écarts de conversion actif ;
- 4 693 K€ d'écarts de conversion passif.

## 7 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

### 7.1 Ventilation du chiffre d'affaires

La société réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires en France.

Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger s'élève à 15 360 K€.

## 7.2 Détail des autres produits et charges d'exploitation

<b>Autres produits</b> (en milliers d'euros)	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Gain sur couverture Gazole	1 462	3 595
RFA Fournisseurs	8 020	6 397
Autres	1 128	268
<b>TOTAL</b>	<b>10 610</b>	<b>10 260</b>

<b>Autres charges</b> (en milliers d'euros)	<b>Au 31/12/2019</b>	<b>Au 31/12/2018</b>
Redevances pour concessions brevets etc.	2 969	1 729
Pertes sur créances irrécouvrables	420	499
Perte sur couverture Gazole	1 058	518
Autres	387	736
<b>TOTAL</b>	<b>4 834</b>	<b>3 482</b>

## 7.3 Transferts de charge

<b>Nature des transferts</b> (en milliers d'euros)	<b>Montant</b>
Remboursement organisme collecteur formation	865
Remboursement prévoyance	57
Assurances	2
<b>TOTAL</b>	<b>924</b>

## 7.4 Charges et produits exceptionnels

<b>Nature des charges</b> (en milliers d'euros)	<b>Montant</b>
Dépenses liées au personnel	4 729
VNC Immobilisations corporelles	1 881
VNC Immobilisations incorporelles	40
VNC Immobilisations financières	4 820
Pénalités	24
<b>TOTAL</b>	<b>11 494</b>

<b>Nature des produits</b> (en milliers d'euros)	<b>Montant</b>
Produits de cession immobilisations corporelles	1 645
Produits de cession immobilisations financières	6 112
QP de subvention d'investissement	247
Retour à meilleure fortune <sup>(1)</sup>	604
Divers	8
<b>TOTAL</b>	<b>8 616</b>

(1) Voir détail clauses de retour à meilleure fortune obtenues.

## 7.5 Impôts sur les bénéfices

### 7.5.1 Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

Répartition (en milliers d'euros)	Résultat avant impôt	Taux d'impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	(138 098)	0 %	0	(138 098)
Résultat exceptionnel	(10 095)	0 %	0	(10 095)
Participation des salariés	0	0 %	0	0
Crédits d'impôts autres			(377)	377
<b>RÉSULTAT COMPTABLE</b>	<b>(148 193)</b>		<b>(377)</b>	<b>(147 816)</b>

### 7.5.2 Incidences des dispositions fiscales sur le résultat

La société a comptabilisé sur l'exercice 2019 237 K€ au titre des dotations aux amortissements dérogatoires.

Les crédits d'impôt (Mécénat et famille) ont eu un impact positif de 377 K€ sur le résultat de l'exercice 2019.

La variation du produit d'impôt est due à la suppression du Crédit d'Impôt Compétitivité et Emploi, remplacé par une diminution de charges sociales.

### 7.5.3 Situation fiscale latente et différée

Rubriques (en milliers d'euros)	Montant
<b>Impôt du sur :</b>	
Provisions réglementaires :	
Provisions pour hausse de prix	
Provisions pour fluctuation des cours	
Provisions pour investissements	
Amortissements dérogatoires	(237)
Subventions d'investissement	247
<b>Total accroissements</b>	<b>10</b>
<b>Impôt payé d'avance sur :</b>	
Charges non déductibles temporairement (à déduire l'année suivante) :	
Congés payés	
Participation des salariés	
Contribution sociale de solidarité	798
À déduire ultérieurement :	
Provisions perte de change	4 950
Autres	
<b>Total allègements</b>	<b>5 748</b>
<b>SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE NETTE</b>	<b>(5 738)</b>
<b>Impôt du sur :</b>	
Écart de conversion Actif	(4 950)
Écart de conversion Passif	4 693
<b>Crédit à imputer sur :</b>	
Déficits reportables	
Moins-values à long terme	
<b>SITUATION FISCALE LATENTE NETTE</b>	<b>(257)</b>

**8 AUTRES INFORMATIONS**
**8.1 Transactions effectuées avec des parties liées**

Aucune information n'est donnée au titre des transactions conclues entre les parties liées dans la mesure où ces transactions ont été conclues à des conditions normales de marché.

**8.2 Engagements financiers**

Un emprunt amortissable à taux variable de 20 M€ a été mis en place par Keolis S.A. et tiré le 12 décembre 2019 pour une durée de 8 ans, afin de financer du matériel roulant. Cet emprunt est intégralement couvert par un instrument financier dérivé de couverture adossé.

Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit syndiquée disponible, confirmée et non tirée est de 320 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de Groupe Keolis S.A.S. et de Keolis S.A.

Au 31 décembre 2019, le portefeuille de cautions et garanties accordées par Keolis S.A. se répartit comme suit :

■ Garanties bancaires (cautions et avals) :	478,27 M€
■ Garantie maison-mère :	1 280,79 M€

**8.3 Engagements de retraite et des médailles du travail**
**8.3.1 Indemnités de départ en retraite**

Le montant des indemnités de départ à la retraite s'élève au 31/12/2019 à 37 967 K€.

Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes sociaux et figure dans les engagements financiers.

**8.3.2 Médailles du travail**

Le montant provisionné dans les comptes sociaux au titre des médailles du travail s'élève à 1 190 K€ au 31/12/2019.

**8.4 Informations en matière de crédit-bail**

Rubriques (en milliers d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel outillage	Autres immobilisations	Total
<b>Valeur d'origine</b>	<b>63</b>	<b>527</b>			<b>590</b>
<b>Amortissements</b>					
Cumul exercices antérieurs		13			13
Exercice en cours		26			26
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>
<b>Valeur nette</b>	<b>63</b>	<b>488</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>551</b>
<b>Redevances payées</b>					
Cumul exercices antérieurs		30			30
Exercice en cours		42			42
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72</b>
<b>Redevances à payer</b>					
À un an au plus		42			42
À plus d'un an et moins de 5 ans		166			166
À plus de cinq ans		197			197
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>405</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>405</b>
<b>Valeur résiduelle</b>		<b>190</b>			<b>190</b>
Montant pris en charge ds exerc.					42

### 8.5 Obligations contractuelles

Keolis S.A. accorde aux organismes financiers un engagement de poursuite de location et donc de paiement des loyers en cas de défaillance de la filiale. En contrepartie les organismes financiers s'engagent à laisser les véhicules concernés à la disposition du Groupe.

Les contrats de location simple souscrits pour la plupart par les filiales Keolis S.A. portant sur les véhicules (autobus et autocars) sont signés auprès d'organismes financiers sur des durées n'excédant pas 8 ans ; la valeur résiduelle est égale à la valeur de marché projetée à la fin de la période de location. Les loyers hors TVA restant dus au 31 décembre 2019 se montent à 218,3 M€.

### 8.6 Effectif moyen

Effectifs	Personnel salarié
Cadres	1 437
Agents de maîtrise et techniciens	162
Employés	29
<b>TOTAL</b>	<b>1 628</b>

L'effectif moyen est égal à la moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile :

- l'effectif employé à temps partiel n'est donc pas pris en compte au prorata de sa présence ;
- l'effectif ne tient pas compte du personnel mis à disposition (personnel intérimaire et personnel détaché ou prêté).

### 8.7 Information relative au CPF

Le compte personnel de formation (CPF), est financé par le versement de la contribution unique aux organismes paritaires collecteurs agréés qui en assument ainsi la gestion.

### 8.8 Rémunérations allouées aux organes d'administration, de direction ou de surveillance

La rémunération des organes de Direction n'est pas communiquée car cela conduirait indirectement à mentionner une rémunération individuelle.

### 8.9 Identité de la société consolidante

La société fait partie d'un groupe dont la société consolidante est la Société GROUPE KEOLIS S.A.S., enregistrée et domiciliée en France sous le n° SIRET 49432127600037, dont le siège social est situé au 20/22 rue Le Peletier - 75009 PARIS.

Les comptes consolidés de GROUPE KEOLIS S.A.S. sont établis en conformité avec les articles L 233-16 à L. 233-28 du Code de commerce. Ils sont disponibles sur le site [www.keolis.com](http://www.keolis.com).

Les comptes de la société sont intégrés dans les comptes consolidés de la Société GROUPE KEOLIS S.A.S suivant la méthode de l'intégration globale.

### 8.10 Renseignements concernant les filiales et participations

Voir détail joint.

## RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ASTREINTE À LA PUBLICATION

## A - Filiales (50 % au moins du capital detenu par la Société)

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019	Chiffre HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019							
	au 31 déc. 2019			K€	K€	K€	K€			
<b>1) FILIALES FRANÇAISES</b>										
Keolis Chalons en Champagne Chemin des Grèves - BP 68 - 51000 Chalons-en-Champagne	148	2 456	99,24	861	861	- 3 462	-	7 750	559	-
Keolis Oyonnax Rue de la Tuilerie - 01100 Arbent	90	65	99,98	90	90	31	-	2 191	18	-
Keolis Château-Thierry 5 rue Vallée - 02400 Château-Thierry	67	91	100,00	67	67	- 169	-	2 264	24	-
Keolis Chauny-Tergnier 150 avenue Jean Jaurès - 02300 Chauny	45	201	100,00	45	45	- 285	-	2 008	42	-
Keolis Montluçon Rue des Canaris - 03100 Montluçon	197	310	100,00	197	197	- 992	-	4 472	28	-
Keolis Sud Allier 14 boulevard Alsace Lorraine - 03300 Cusset	243	2 375	100,00	23 379	3 821	1 150	-	8 204	- 484	-
Keolis Vichy Boulevard Alsace Lorraine - 03300 Cusset	300	657	100,00	660	660	- 602	-	106	- 27	-
Keolis Alpes Maritimes 840 Avenue Emile Hugues - 06140 Vence	6 439	2 836	99,79	8 201	-	1 781	-	26 458	- 491	-
Keolis Garonne ZI de Bonzom - 09270 Mazères	760	- 13	100,00	2 330	2 330	309	-	7 383	- 244	-
Keolis Aude Pech Loubat - 11000 Narbonne	2 503	- 1 310	100,00	3 577	1 619	657	-	11 927	82	-
Keolis Narbonne Mobilité Avenue de Pech Loubat - 11000 Narbonne Cedex	870	- 770	100,00	870	155	- 86	-	-	- 4	-
Keolis Cote d'Azur 59, rue de la Buffa - 06000 Nice	289	767	100,00	289	289	- 970	-	1 609	65	-
Keolis Baie des Anges 742 route de Grenoble - 06200 Nice	8 395	- 8 096	100,00	11 880	-	- 931	-	12 282	- 158	-
Keolis Camargue 20, rue de la Villette - 69328 Lyon	58	148	99,97	2 889	208	- 191	-	-	-	-
Société Transports Robert 31 avenue José Nobre - BP 57 - 13500 Martigues	838	- 313	99,96	1 621	-	697	-	5 918	- 784	-
Société Autocars de Provence 289 rue des Roseaux - 13320 Bouc Bel Air	2 428	- 3 330	99,97	3 222	-	2 107	-	12 115	- 1 840	-
Keolis Pays d'Aix Rue des roseaux - Quartier du verger - 13320 Bouc Bel Air	10 010	- 8 975	100,00	10 010	10 010	- 7 422	-	38 601	- 150	-
SCAC 398 Avenue du Mistral - ZI ATHELIA - 13600 La Ciotat	5 899	- 4 869	100,00	6 547	1 078	- 964	-	1 804	- 176	-
Keolis Calvados 19, chemin de Courcelle - BP 127 - 14128 Mondeville	1 100	5 140	100,00	1 152	1 152	- 5 823	-	3 976	573	1 031
Keolis Bus Verts 19 chemin de Courcelles - 14120 - Mondeville	1 100	7 166	100,00	1 100	1 100	- 13 904	-	31 486	1 376	990
Keolis Pays Normands ZI la Madeleine, rue de l'Île du Marais Carentan - 50500 Carentan	276	1 359	100,00	1 268	1 268	- 1 803	-	8 082	370	-
Keolis Caen 15 rue de la Geôle - 14000 Caen	1 065	2 813	100,00	2 251	2 251	- 5 002	-	372	18	-
Keolis Littoral 2 avenue du Pont Neuf - 17300 Rochefort	4 259	2 066	100,00	4 258	4 258	- 1 680	-	19 375	2 800	-
Keolis Saintes Rue des Perches - ZI Charriers - 17100 Saintes	140	181	100,00	139	139	- 401	-	- 2	- 2	-
Compagnie du Blanc Argent Gare de Romorantin - 41200 Romorantin	279	2 880	99,41	4 139	4 139	- 3 242	-	4 517	452	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019							
Keolis Centre 86 rue du village d'En Haut - 18230 Saint Doulichard	6 051	- 6 420	100,00	6 153	-	556	-	100	- 32	-
Keolis Bourgogne 17, rue du Bailly - ZI Dijon Saint Apollinaire - 21000 Dijon	153	6 507	99,50	1 917	1 917	- 6 722	-	14 250	891	600
Keolis Beaune 17, rue du Bailly - ZI Dijon Saint Apollinaire - 21000 Dijon	60	73	100,00	60	60	- 111	-	2 142	16	-
Keolis Dijon 49, rue des ateliers - 21000 Dijon	1 206	1 811	100,00	1 414	1 414	- 4 023	-	- 1	166	-
Keolis Dijon Mobilité 49, rue des ateliers - 21000 Dijon	1 200	1 319	70,00	830	830	- 9 820	-	78 066	169	-
Monts Jura Autocars 4, rue Berthelot - 25000 Besançon	6 329	- 3 452	100,00	14 196	14 196	869	-	22 445	- 1 048	-
Keolis Pays Montbéliard CD 126 La Chamotte - 25420 Voujeaucourt	546	544	100,00	542	542	- 1 746	-	61	100	-
Keolis Urbest 4 rue Berthelot - 25000 Besançon	640	777	100,00	801	801	- 1 319	-	-	44	-
Keolis Drôme Ardèche 26, rue Laurent de Lavoisier - 26800 Portes-lès-Valence	573	4 285	100,00	3 507	3 507	- 3 223	-	15 554	279	-
Keolis Eure 2 rue Lakanal - ZI n° 2 - 27031 Evreux	467	6 889	100,00	1 555	1 555	- 2 863	-	15 742	696	-
Keolis Eure et Loir Les Fenots - 28100 Dreux	538	4 500	100,00	2 363	2 363	- 4 025	-	14 795	420	-
Keolis Drouais Les Fenots - 28100 Dreux	82	255	100,00	82	82	- 741	-	5 436	45	-
Keolis Quimper 1 Rond Point de Quistinidal - 29000 Quimper	259	532	100,00	257	257	- 4 163	-	14 229	109	-
Keolis Brest 7 rue Ferdinand de Lesseps - 29806 Brest	8 456	- 7 003	100,00	8 448	1 670	- 3 231	-	25 412	1 139	-
Keolis Morlaix ZI de Kérivin - 29600 St Martin des Champs	59	150	96,00	57	57	- 375	-	5 838	43	-
Keolis Maritime Brest 1 rue Eperon - Port de Commerce - BP 80713 - 29200 Brest	8	- 48	100,00	8	-	- 1 016	-	9 986	98	-
Keolis en Cévennes 389 chemin du Viguet - 30100 Alès	97	26	99,19	95	0	- 139	-	-	- 1	-
Keolis Alès 389 chemin du Viguet - 30100 Alès	120	281	100,00	120	120	- 2 791	-	11 121	77	-
Sté des Transports en Commun Nimois 388 rue Robert Bompard - 30000 Nîmes	750	789	100,00	1 090	1 090	- 7 528	-	494	10	-
Keolis Auch 7 Place de la Libération - 32000 Auch	218	- 3	100,00	221	221	- 143	-	2 046	61	-
Les Cars de Bordeaux 8, rue d'Artagnan - 33000 Bordeaux	264	1 580	49,97	379	379	- 287	-	9 603	160	-
Keolis Gironde ZA les Artignons Issac - 33160 Saint Médard en Jalles	684	11 181	90,65	6 658	6 658	- 9 867	-	19 889	760	906
Autobus d'Arcachon 1431 bd de l'Industrie - 33260 La Teste de Buch	217	1 060	100,00	2 931	2 931	- 344	-	2 927	- 42	-
Keolis Bordeaux Métropole 12 boulevard Antoine Gautier - 33000 Bordeaux	5 000	27 575	100,00	5 000	5 000	- 40 825	-	241 758	5 188	-
Keolis Bordeaux 12 Boulevard Antoine Gautier - 33000 Bordeaux	10 000	1 482	100,00	18 058	11 484	- 12 974	-	-	150	-
Keolis Narbonne Avenue de Pech Loubat - 11100 Narbonne	408	- 455	100,00	408	200	- 740	-	12 979	- 167	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019 K€	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019 K€	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres								
Les Courriers du Midi 9, rue de l'Abrivado - BP 85121 - 34073 Montpellier Cedex 3	2 039	1 612	100,00	5 117	5 116	- 650	-	23 084	- 648	-
Keolis Languedoc 927, avenue Joliot Curie - 30000 Nîmes	90	2 164	99,98	899	899	- 1 849	-	1 818	- 795	-
Cars du Bassin de Thau 21 av. de la Méditerranée - Lieudit Etang d'Ingril - 34110 Frontignan-La Peyrade	278	187	100,00	278	278	- 771	-	3 256	- 894	-
Keolis Armor 26, rue du Bignon - CS 27403 - 35135 Chantepie	1 505	11 266	78,21	12 755	12 755	- 9 141	-	44 893	759	997
Société Rennaise de Transports & Services Handistar 26 rue Bignon - 35135 Chantepie	43	173	100,00	44	44	- 1 184	-	4 025	12	-
Keolis Saint Malo Rue des Rougeries BP 70548 - 35405 Saint Malo Cedex	461	- 37	100,00	461	461	- 1 133	-	6 674	21	-
Keolis Rennes Rue Jean Marie Huchet - CS94001 - 35040 Rennes	6 198	- 77	100,00	6 196	6 196	- 30 985	-	136 371	2 838	-
Keolis Châteauroux 6 allée de la Garenne - ZI - 36000 Châteauroux	170	220	100,00	169	169	- 668	-	5 911	31	-
Keolis Touraine Impasse de Florence - 37700 St Pierre des Corps	6 087	- 2 597	100,00	7 472	1 639	- 1 109	-	14 321	497	-
Keolis Tours Avenue de Florence - 37700 Saint Pierre des Corps	1 910	2 080	100,00	1 906	1 906	- 11 806	-	63 710	242	-
Train Bleu St Marcellin 3 impasse Claude Charon - 38160 St Marcellin	274	- 173	99,97	594	594	28	-	1 266	- 29	-
Voyages Monnet Route de Grenoble - 38590 St Etienne de St Geoirs	537	- 1 807	100,00	2 505	-	1 276	-	-	- 32	-
Keolis Porte d'Isère Avenue du Lemand - 38090 Villefontaine	300	1 556	100,00	300	300	- 3 642	-	10 959	402	-
Sté d'exploit de l'aéroport Dole Jura 33 place de la Comédie - 39000 Lons Le Saunier	50	- 122	51,00	26	26	100	-	2 643	- 15	-
Keolis Gascogne 215 Route de Benquet - ZA de la Téoulière - 40280 Saint Pierre du Mont	135	720	52,89	594	594	151	-	5 955	280	-
Keolis Blois 9 rue Alexandre Vezin - 41000 Blois	1 118	- 698	100,00	1 117	1 117	- 1 770	-	11 361	96	-
Keolis Atlantique 3, rue de la Garde - ZI Bois Briand - 44300 Nantes	2 076	7 897	100,00	9 926	9 926	- 2 052	-	37 118	827	-
Transports de la Brière 7, rue Pierre Vergniaud - Penhoet - 44600 Saint - Nazaire	92	372	59,80	1 221	1 221	- 84	-	2 460	- 58	-
Keolis Voyages 3, rue de la Garde-Zone de Bois Briand - 44300 Nantes	8	61	100,00	7	7	- 19	-	3 094	- 21	-
Keolis Montargis 16 rue de la Baraudière - 45700 Villemandeur	163	244	100,00	163	163	- 1 112	-	4 642	29	-
Keolis Orléans Val de Loire 64 rue Pierre Louget - 4 5800 Saint Jean de Braye	802	2 427	100,00	802	802	- 5 266	-	1 956	398	-
Keolis Agen Rue Georges Clemenceau - 47240 Bon Encontre	224	250	100,00	224	224	- 1 347	-	8 196	58	-
Keolis Marmande Impasse Doumayne - ZA de Girauflat - 47200 Marmande	135	143	100,00	135	135	- 189	-	1 428	- 50	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019							
Keolis Val de Maine Rue du Bois Rinier - ZI Saint Barthélémy - 49124 Saint Barthélémy d'Anjou	35	17	100,00	35	-	- 147	-	604	7	-
Société de Gestion de l'Aéroport d'Angers Marcé Aéroport d'Angers-Marcé - 49140 Marcé	8	- 487	100,00	8	-	35	-	70	285	-
Keolis Angers Rue du Bois Rinier - 49124 Saint Barthélémy d'Anjou	922	2 472	100,00	921	921	- 6 527	-	33 561	207	-
Keolis Manche La Fosse Yvon - 50440 Beaumont Hague	497	3 056	100,00	3 102	3 102	- 3 798	-	5 431	456	-
Keolis Cherbourg 491 rue de la Chasse aux Loups - 50110 Tourlaville	299	366	100,00	382	382	- 2 304	-	10 016	58	-
Keolis Chaumont Rue du Vieux Moulin - 52000 Chaumont	149	278	100,00	149	149	- 544	-	3 862	28	-
Keolis Laval Mobilité Centre JM Moron - rue Henri Batard - BP 0909 - 53009 Laval Cedex	369	229	100,00	368	368	- 720	-	-	3	-
Keolis Laval Centre JM Moron - rue Henri Batard - BP 0909 - 53009 Laval Cedex		613	100,00	369	369	- 1 648	-	12 660	71	-
Keolis Sud Lorraine 1 rue de la Sablière - 54136 Bouxières Aux Dames	2 575	4 627	100,00	2 576	2 576	- 1 192	-	30 774	563	-
Keolis Bassin de Pompey (création 2013) 3 rue de la Sablière - 54136 Bouxières Aux Dames	95	241	100,00	95	95	- 131	-	1 930	97	-
Keolis Lorient Boulevard Yves Demaine - 56323 Lorient Cedex	489	329	100,00	563	482	- 1 144	-	-	342	-
Keolis Maritime Lorient 1 rue Yves Montand - 56260 Larmor-Plage	10	1 051	99,00	10	10	- 1 044	-	-	2	-
Keolis 3 Frontières 5 rue de l'Abbé Grégoire - 57050 Metz	1 976	7 073	100,00	5 869	5 869	- 6 314	-	29 348	- 146	-
Keolis Nevers 120 route de Marzy - 58000 Nevers	324	208	100,00	324	324	- 2 296	-	6 930	86	-
Trans Val-de-Lys ZA de la nouvelle énergie - Rue de l'énergie prolongée - 59560 Comines	1 101	4 925	100,00	2 027	2 027	- 5 422	-	27 577	799	2 798
Keolis Val Hainaut 36, rue Ernest Macarez - 59300 Valenciennes	165	5 322	96,32	3 222	3 222	- 6 208	-	5 177	661	-
Keolis Lille Château Rouge - 276 avenue de la Marne - 59700 Marcq en Baroeuil	65 484	- 72 979	100,00	65 981	-	- 12 264	-	28	2 079	-
Transports Evrard 304 avenue du Tremblay- ZI de Vaux - 60100 Creil	1 320	579	100,00	8 450	1 821	4 452	-	10 446	- 1 276	-
Keolis Oise 21, avenue Felix Louat - 60300 Senlis	183	5 737	100,00	4 027	-	6 914	-	19 993	- 1 249	-
Keolis Arras Rue Mongolfier ZI Est - 62000 Arras	581	400	100,00	669	669	- 3 932	-	14 190	74	-
Keolis Artois Gohelle 59 avenue Van Pelt - 62300 Lens	908	1 811	99,99	677	677	- 3 554	-	-	95	-
Caron Voyages Resurgat 1 - 64 Boulevard industriel - 62230 Outreau	2 160	- 1 319	100,00	2 465	- 0	- 789	-	3 316	-	-
Voyages Dourlens ZAL n° 3 - rue de Belle Vue - 62700 Bruay La Buisserie	1 097	- 722	100,00	1 407	344	- 902	-	1 920	- 14	-
Voyages Fouache 1321 route Nationale - 62117 Brebières	400	1 659	100,00	4 301	4 301	- 729	-	4 276	80	-
Keolis Boulogne sur Mer 46/48 Rue des Canoniers - 59000 Lille	359	230	100,00	559	559	- 621	-	-	-	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019 K€	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019 K€	Chiffre HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres								
Westeel Voyages 2, rue F. Jiolat - 62430 Sallaumines	3 325	2 993	100,00	5 520	5 520	- 6 417	-	20 149	31	-
Loisirs et Voyages ZI de l'Industrie - 63600 Ambert	914	1 170	100,00	4 254	1 145	- 571	-	9 381	- 926	-
TPR Chemin de la Saligue - 64140 Lons	567	413	100,00	2 296	2 296	- 31	-	6 842	125	-
Keolis Pyrénées Quartier Lasbats - Route de Pau - 65420 Ibos	1 367	2 292	95,16	2 626	2 626	- 2 165	-	13 206	301	-
Keolis Grand Tarbes Centre Kennedy - Rue Jean Loup Chretien - 65000 Tarbes	179	165	100,00	747	747	- 932	-	5 106	20	-
Les Courriers Catalans 7 rue Jean Perrin - 66000 Perpignan	2 160	- 1 641	100,00	3 401	600	- 471	-	-	- 18	-
Transports GEP Vidal 7, rue Jean Perrin - 66000 Perpignan	1 515	- 1 077	100,00	2 528	2 528	1 487	-	4 164	- 36	-
Compagnie des Transports de Perpignan 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	85	- 9	100,00	78	78	-	-	-	-	-
Holding Striebig 198 avenue de Strasbourg - 67170 Brumath	2 540	- 2 576	100,00	11 495	2 214	162	-	-	- 14	-
Keolis Obernai 7 rue de la Gare - 67210 Obernai Cedex	31	36	100,00	31	31	- 101	-	807	3	-
Autocars Striebig 198 avenue de Strasbourg - 67170 Brumath	1 400	- 76	100,00	2 289	- 4	2 266	-	15 900	- 434	-
Autocars Eschenlauer Route de Dresenheim - 67620 Soufflenheim	300	1 869	90,97	1 600	-	- 507	-	5 989	2	-
Autocars Planche 69 rue du Champ du Garet - 69400 Arnas	5 195	12 490	100,00	15 632	15 632	- 12 585	-	37 045	1 419	1 000
Keolis PMR Rhône ZI La Bandonnière - 4, rue Maurice Audibert - 69800 Saint-Priest	1 639	- 239	100,00	1 639	1 639	- 1 349	-	4 302	47	-
Interhôte Alpes 69, rue du Champ du Garet - BP 80157 - Arnas - 69655 Villefranche sur Saône	40	2 319	100,00	38	38	- 2 351	-	-	7	-
Keolis Lyon 19, boulevard Vivier Merle - 69212 Lyon Cedex 03	56 346	- 28 832	100,00	56 398	56 398	- 75 620	-	422 595	8 467	-
Keolis Val de Saône 30, rue de Guerlande - Zone Verte - 71880 Chatenay le Royal	953	1 644	99,27	1 006	311	- 1 701	-	11 261	96	-
Keolis Mobilité Paris 58 avenue des Terroirs de France - 75012 Paris	766	- 479	100,00	766	766	778	-	12 714	- 440	-
Institut Keolis 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	37	9 819	100,00	37	37	- 9 409	-	21	2 005	-
Keolis Seine Maritime 55/57, le Nid de Verdier - 76400 Fécamp	185	8 610	100,00	5 631	5 631	- 7 314	-	16 792	1 153	1 005
Les Courriers de l'Île-de-France 34, rue de Guivry - 77980 Le Mesnil-Amelot	344	37 843	99,99	560	560	5 698	-	101 821	2 669	-
Airelle 1 à 9 avenue Francois Mitterand - Immeuble Le Jade - 93200 Saint Denis	6 108	- 11 395	100,00	6 104	-	4 507	-	-	- 28	-
Keolis Roissy Airport Rue de Paris Lieu-dit La Maladrerie - 77990 Mesnil Amelot	5 384	- 9 417	100,00	5 384	-	2 087	-	7 466	- 3 860	-
Keolis Mobilité Roissy 34 rue de Guivry - 77990 Le Mesnil Amelot	2 409	- 1 742	100,00	2 409	-	1 319	-	12 319	- 1 332	-
Keolis Roissy Services Aeroportuaires Rue de Paris - Lieu-dit La Maladrerie - 77990 Le Mesnil Amelot	572	113	100,00	572	572	- 926	-	9 295	-	-
Cie des Transports Collectifs de l'Ouest Parisien 18, rue de la Senette - 78755 Carrières sous Poissy	40	4 106	50,00	20	20	- 165	-	15 007	713	253

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créateur au 31 déc. 2019 K€	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019 K€	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres								
Keolis Versailles 12 avenue du Général de Gaulle - Les Manèges - 78000 Versailles	680	18 190	99,90	2 960	2 960	- 5 164	-	33 579	1 935	-
Keolis Yvelines 12 avenue du Général de Gaulle - Les Manèges - 78000 Versailles	358	273	99,68	959	959	2 345	-	7 046	309	-
Keolis Somme ZI du Frier - 80290 Poix de Picardie	219	75	99,99	219	142	- 437	-	1 932	128	-
Société d'Exploitation de l'Aéroport Albert Picardie Rue Henri Potez - 80300 Meaulte	50	- 239	50,96	26	-	318	-	-	- 20	-
Keolis Abbeville Place de la Gare - 80100 Abbeville	162	148	99,02	186	186	- 305	-	-	-	-
Keolis Littoral Place de la Gare - 59820 Gravelines	2 822	- 2 223	100,00	2 824	987	- 159	-	5 061	315	-
Société Départementale des Transports du Var 175 Chemin du Palyvestre - 83400 Hyères	336	525	95,08	5 805	-	2 898	-	16 136	- 1 655	-
Keolis Châtelleraut 6 rue Le Prince Ringuet - 86100 Châtelleraut	113	196	100,00	111	111	- 1 055	-	3 942	42	-
Keolis Epinal ZAC de la Magdeleine - 88000 Epinal	141	2 187	100,00	141	141	- 1 482	-	5 825	669	-
Keolis Seine Senart 19, rue Charles Mory - 91210 Draveil	47	11 860	100,00	5 783	5 783	- 6 051	-	15 323	1 176	-
Transports Daniel Meyer 123 rue Paul Fort - 91310 Montlhery	240	29 562	100,00	39 039	39 039	1 632	-	36 512	2 571	-
Keolis Seine Val de Marne 172 avenue François Mitterrand - 91200 Athis Mons	230	8 002	100,00	5 594	5 594	5 185	-	36 686	328	-
Keolis Seine Essonne 110, route Nationale 191 - La belle Etoile - 91540 Mennecy	3 003	- 1 028	100,00	5 705	5 705	5 655	-	13 071	- 107	-
Keolis Orly Airport 1 à 3 avenue François. Mitterrand - 93200 Saint Denis	282	805	100,00	759	759	- 60	-	9 840	- 904	-
Société & Exp. Francilienne Inter Modalité (STEFIM) 1 à 3 avenue François Mitterrand - Immeuble Le Jade - 93200 Saint Denis	40	- 1 928	100,00	40	-	2 064	-	712	35	-
Autocars Delion 12 rue Jean Perrin - 92000 Nanterre	482	1 312	100,00	2 557	2 557	516	-	9 249	380	-
Keolis Travel Services 12 rue Jean Perrin - 92000 Nanterre	1 057	- 3 511	100,00	1 057	-	2 629	-	3 300	- 78	-
Voyages Autocars Services 52 rue Jean Lemoine - 93230 Romainville	5 136	- 7 317	100,00	7 092	-	4 719	-	7 371	- 2 460	-
Pacific Cars 20 rue du Bailly - 93210 La Plaine Saint-Denis	1 300	- 3 480	100,00	4 581	-	2 140	-	4	- 230	-
Keolis Val d'Oise 1, chemin Pavé - 95340 Bernes sur Oise	128	3 386	99,99	130	130	- 502	-	6 186	499	-
Aérobag Rue de Paris - lieu-dit La Maladrerie - Mesnil Amelot 77990	8	- 3 919	100,00	8	-	3 962	-	3 649	46	-
Aerolis Lieu-dit La Maladrerie - Rue de Paris au Mesnil Amelot (77990)	10 939	- 6 079	100,00	12 457	12 457	- 6 267	-	31 889	2 065	-
Keolis Conseil & Projets 20 rue de la Villette - Immeuble le Bonnel - 69003 Lyon	8	962	100,00	8	8	- 2 991	-	3 617	206	-
Kisio Solution 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	7 235	- 6 960	100,00	7 235	7 235	5 434	-	2 133	- 1 139	-
SCI Héron Verdier 55/57 Le Nid de Verdier - 76400 Fécamp			100,00	228	228	-	-			
REV (Réseau en Vosges) 3 place Gambetta - 88300 Neufchâteau	10	- 2	70,00	7	-	- 11	-	-	- 24	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019 K€	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019 K€	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres								
Keolis Amiens 45 rue Dejean - 80000 Amiens	654	1 245	100,00	654	654	- 7 559	-	36 088	144	-
Keolis Creil ZI du Marais sec - rue du pont de la brèche sud - Villers Saint-Paul 60780	250	1 126	83,97	210	210	- 1 319	-	4 831	342	-
Voyages Chargélégue 20 rue Grand rue Vasles - 79340 Menigoute	1 291	- 1 526	100,00	1 772	-	186	-	-	35	-
TRANSKEO 266 avenue du Président Wilson - Immeuble Le Stadium - 93200 Saint Denis	1 500	1 639	51,00	765	765	- 2 596	-	16 588	536	-
Les Coccinelles 33 rue Ernest Renan - 94200 Ivry sur Seine	35	2 385	100,00	4 205	4 205	-	-	4 079	136	-
Keolis Val de Marne 41 rue Le Corbusier - 94000 Créteil	1 037	- 876	100,00	1 037	-	685	-	3 222	- 238	-
Keolis Côte Basque Adour Chemin de Marouette - 64100 Bayonne	600	356	100,00	600	600	- 3 057	-	29 869	74	-
Keolis Chauny-Tergnier - La Fère Scolaire 150 avenue Jean Jaurès - 02300 Chauny	10	54	100,00	10	10	- 616	-	1 730	32	-
Transpole 276 avenue de la Marne - 59700 Marcq en Baroeul	5 000	4 737	100,00	5 000	5 000	- 58 099	-	310 856	2 077	-
Keolis Saintes rue des Perches - ZI des Charriers - 17100 Saintes	125	47	100,00	125	-	- 2 300	-	4 437	44	-
Keolis Caen Mobilité 15 rue de Geôle - 14000 Caen	1 100	1 146	100,00	1 100	1 100	- 5 498	-	64 350	305	-
Keolis Besançon Mobilités 5 rue Edouard Branly - 25000 Besançon	931	287	100,00	931	931	- 5 699	-	36 344	453	-
Keolis Chambéry 18 avenue des Chavaliers Tireurs - 73000 Chambéry	500	42	100,00	500	500	- 3 058	-	24 364	42	-
Keolis RIOM 5 rue Joaquin Perez Carretero - 63200 RIOM	75	- 83	100,00	75	75	- 6	-	2 755	- 69	-
Keolis Métropole Orléans 64 rue Pierre Louguet - 45800 Saint Jean de Braye	800	- 494	100,00	800	800	- 6 534	-	66 535	- 494	-
Keolis Tours Access Impasse de Florence - 37700 Saint Pierre des Corps	50	1	100,00	50	50	- 165	-	2 021	1	-
Keolis Grand Nancy 59 rue Marcel Brot - 54000 Nancy	1 200	565	100,00	1 200	1 200	- 6 400	-	59 463	- 298	-
Keolis Grand Bassin de Bourg En Bresse 8 rue Jean Gutenberg - 01000 Bourg En Bresse	200	9	100,00	200	200	- 1 040	-	10 311	9	-
TRAM 10 rue Emile Léonard - 06300 Nice	700	1 514	100,00	6 902	6 902	- 832	-	7 603	- 572	-
SATRVAM 74 chemin de l'Arbre Inférieur - 06000 Nice	264	- 18	100,00	743	549	-	-	-	- 7	-
Phocéens cars 62 avenue de l'Arbre inférieur - 06000 Nice	700	1 744	100,00	3 441	3 441	- 416	-	3 506	- 6	-
KLP01 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
Keolis Moulins 140 route de Lyon - 03400 Yzeure	150	- 49	100,00	150	150	1 308	-	1 364	- 49	-
Keolis Menton Riviera Gare routière avenue de Sospel - 06500 Menton	275	- 44	100,00	275	275	267	-	4 450	- 45	-
Keolis Sophia Antipolis 205 rue Henri Laugier - 06600 Antibes	625	128	100,00	625	625	- 3 507	-	10 606	128	-
Hello Paris Participations 266 avenue du Président Wilson - Immeuble Le Stadium - 93200 Saint Denis	1	-	100,00	0	0	20	-	2 511	3	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019							
Carpostal France 8 allée du Piémont Technoland - 69800 St Priest			100,00	12 814	12 814	30 957	-	22 684	- 1 055	-
KLP31 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP32 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP34 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP35 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP37 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP38 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	250	-	100,00	250	250	-	-	-	-	-
KLP39 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	250	-	100,00	250	250	-	-	-	-	-
KLP40 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP41 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP42 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP43 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP44 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP45 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP46 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP47 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP48 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP49 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP14 20-22 rue Le Peletier - 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
<b>2) FILIALES ÉTRANGÈRES</b>										
Keolis Nordic * c/o Advokatfirman Vinge KB - Box 1703 - 111 87 Stockholm - Suède (en SEK)	100	410 576	100,00	46 034	46 034	13 889	-	-	43 444	-
Keolis Espagne Via Augusta, 291 - 08017 Barcelona - Espagne	4 508	- 510	100,00	20 445	3 997	- 3 925	-	-	-	-
Keolis Canada inc * 1 place Ville Marie - H3B 4M7 Montréal - Canada (en CAD)	29 569	- 40 899	100,00	20 892	20 892	29 015	-	105 563	- 2 160	-
Keolis UK * Evergreen Buiding North - 160 Euston Road - NW1 2DX Londres - Royaume-Uni (en GBP)	2 000	73 645	100,00	3 059	3 059	- 24 451	-	325	15 926	-
Keolis Bus Danmark 2/4, Thorvald Borgs Gade - 2300 Copenhagen - Danemark (en DKK)	1 800	216 544	100,00	21 680	21 680	1 960	-	980 311	19 669	-
Striebig Deutschland lundelbrunnstrasse 6 - 76887 bad bergzabern - Allemagne	60	72	100,00	1 000	1 000	-	-	864	67	-
Keolis Deuschalnd GmbH & Co. KG Rheinstrasse 4E - 55116 Mainz - Allemagne	145 051	- 124 396	100,00	145 736	86 000	- 85 924	-	213 013	- 33 805	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2019	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019 K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019 K€	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019 K€	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres								
Keolis Deutschland Verwaltungsgesellschaft GmbH KG Postfach-103255 - 40023 Düsseldorf - Allemagne	26	- 184	100,00	26	-	-	-	-	- 167	-
Keolis Vlaanderen Oosterring 17 - 3600 Genk - Belgique	7 349	14 114	100,00	22 708	22 708	-	-	-	1 113	-
Keolis America * c/o National Corporate Research, 615 South Dupont Highway Dover, Kent County 19901 Delaware - USA (en USD)	142 405	- 54 847	100,00	120 064	120 064	101 341	-	7 555	- 6 682	-
Keolis Australie * 140 William Street - VIC 3000 Melbourne (en AUD)	32 020	36 777	100,00	22 616	22 616	117	-	700	7 906	-
Keolis Tramway d'Alger * 2 impasse Bossuet - Alger - Algérie (en DZD)				198	-	-	-			
Eurobus Holding SA 62 av. de Navagne - 4600 Visé - Belgique	25 000	39 079	100,00	131 453	131 453	-	-	489	2 889	-
Keolis Hyderabad Mass Rapid Transit System Private Limited Cyber Tower - Q3 L4 - 500081 Hyderabad - Inde (en INR)	3 500	89 799	100,00	50	50	-	-	966 610	25 749	-
Kilux Weiswampach - Grand Duché - Luxembourg	13	153	100,00	20	20	-	-	452	20	-
KIBEL 62 av. de Navagne - 4600 Visé - Belgique	37 671	35 796	100,00	81 708	81 708	- 160 414	-	2 512	2 124	-
SYNTUS 5 Visbystraat - 7418 Be Deventer - Pays-Bas	272	- 8 863	100,00	39 248	39 248	- 35 751	-	246 621	- 10 722	-
Keolis Nederland 5 Visbystraat - 7418 Be Deventer - Pays-Bas	18	50	100,00	588	520	- 0	-	92	- 150	-
RDK 54 quai de la rapée - 75012 Paris	60	517	50,00	30	30	703	-	980	517	-
Keolis Aias 61 Robinson Road - 068893 Singapour (en SGD)	2 627	- 79	100,00	1 740	1 740	33	-	-	- 39	-
Keolis Middle East 54 quai de la rapée - 75012 Paris	50	- 676	50,00	12	12	785	-	-	- 676	-

**B - Participations (10 a 50 % au moins du capital detenu par la Societe)**

(en milliers d'euros)

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2019	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2019	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2019	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2019	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31/12/19	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31/12/19	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2019
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en pourcentage au 31 déc. 2019							
<b>1) FILIALES FRANÇAISES</b>				K€	K€	K€	K€			
T.I.C.E 352 rue des Champs Elysées - 91026 Evry	182	1 153	19,00	35	35	-	-	-	-	-
Scodec Voyages SCOP La Tuilerie du Vignault - 79140 Cerisay	338	617	35,00	111	111	92	-	-	-	-
Trans Pistes 37-39 rue d'Athènes - 13127 Vitrolles	80	- 96	40,00	32	-	-	-	150	-	-
Transports de l'Agglomération de Metz Metropole 10 rue des intendants Joseph et Ernest Joba - 57000 Metz	2 000	6	25,00	500	500	-	-	-	-	-
Keolis Velizy 12 avenue du Général De Gaulle - 78000 Versailles	359	12 610	40,36	310	310	- 3 884	-	17 870	1 600	-
Keolis PAYS DES VOLCANS 14, avenue de la Gare - 63260 Aigueperse	904	420	45,97	416	416	23	-	4 812	- 152	-
Transbusevry 266 avenue du Président Wilson - 93200 Saint Denis	415	386	31,08	138	138	-	-	-	- 899	-
Compagnie des Autobus de Monaco 3, avenue du Président Kennedy 98000 Monaco	-	-	10,00	366	366	-	-	-	-	41
<b>2) FILIALES ÉTRANGÈRES</b>										
Goldlinc Holdings Pty Ltd (création 2013) Level 2,7 Bay Street -Southport Qld 4215 - Australie	-	-	-	5 964	5 964	-	-	-	-	-
Wuhan Tianhe Airport Transport Center Operation and Management Co., Ltd * 47 Huang Xia He Road - District of Jaang An - Wuhan - Chine (EN CNY)	1 739	-	-	85	85	-	-	-	-	-
Shanghai KEOLIS Public Transport Operation Management Co.* 5F Building No.1 - 909 Gullin Road - 201 103 Shanghai - Chine (EN CNY)	10 000	10 860	49,00	724	724	-	-	212 807	9 632	-
STAR* Abidjan plateau - Avenue Nogue Immeuble Broadway - 011450 Abidjan - Côte d'Ivoire (EN CFA BEAC)	1 000	-	25,00	0	0	-	-	-	-	-
Grandlinc GP 333 Bay Street c/o Plenary GRP 4920 M5H2R2 Canda	-	-	10,00	1 875	1 875	-	-	-	-	1 378

\* Filiales présentées en devise pour les Capitaux propres, CA et Bénéfice net.

**9 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE**

La pandémie de Covid-19 qui sévit en France et ailleurs dans le monde et les mesures de confinement et de plans de transport adaptés demandés par les Gouvernements entraînent la mise en place de plans d'actions spécifiques et contraignants.

Keolis s'adapte au cas par cas en fonction de ses contrats et des demandes des Autorités Organisatrices de Transport pour exploiter ses réseaux de transport et faire en sorte de continuer à assurer

ses missions de service public. Toutes les entités opérationnelles du Groupe travaillent avec les Directions Corporate et une Task Force de crise dédiée. Tous les pays et tous les modes de transport seraient impactés de façon similaire. Des scénarios d'impact sont en cours d'analyse et les conséquences seront prises en compte en 2020.

## 3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

Aux actionnaires

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société KEOLIS SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations les plus importantes auxquelles nous avons procédé, selon notre jugement professionnel, ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués et sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues et sur la présentation d'ensemble des comptes, notamment pour ce qui concerne :

- la valeur actuelle des malis techniques de fusion (note 2.1.3 de l'annexe) ;
- la valeur d'inventaire des titres de participation et la valeur recouvrable des comptes courants et des créances rattachées à ces participations (note 2.1.3 de l'annexe) ;
- les risques liés aux contentieux en cours (note 2.5 de l'annexe).

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise des informations requises par l'article L.225-37-4 du code de commerce.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.n823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les

omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier-Bel



ERNST & YOUNG AUDIT

Jérôme Guirauden









**KEOLIS**

20 rue Le Peletier,  
75320 Paris Cedex 09 – France

T. +33(0)1 71 32 90 00  
[www.keolis.com](http://www.keolis.com)