

Rapport
Intégré
2023

POUR UNE MOBILITÉ ATTENTIONNÉE

S'engager
Agir
Mesurer



KEOLIS

S'engager

p. 04 VISION ET STRATÉGIE

p. 08 GOUVERNANCE

Agir

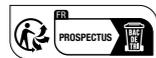
p. 10 TROIS LEVIERS
AU SERVICE
D'UNE MOBILITÉ
ATTENTIONNÉE

Mesurer

p. 30 MODÈLE D'AFFAIRES

p. 32 INDICATEURS
DE PERFORMANCE
FINANCIÈRE ET
EXTRA-FINANCIÈRE

p. 34 RÉFÉRENCES



Keolis remercie tous les collaborateurs
qui se sont investis dans la réalisation
de ce Rapport Intégré.

Keolis – Directrice de publication :
Sophie Durand

Responsable d'édition : Catherine Miret

Chargée d'édition : Marion Granier Deferre

Conception, réalisation et rédaction : Angie

Crédits photo : Antoine Doyen, Ville de Tours
/ B. Dubuis, Keolis Perpignan Méditerranée,
Keolis, RTA, David Le Tellier, Loris Hilaire,
Greg Gonzalez, Keolis Rennes, Prisca Perret,
bdx_bus.

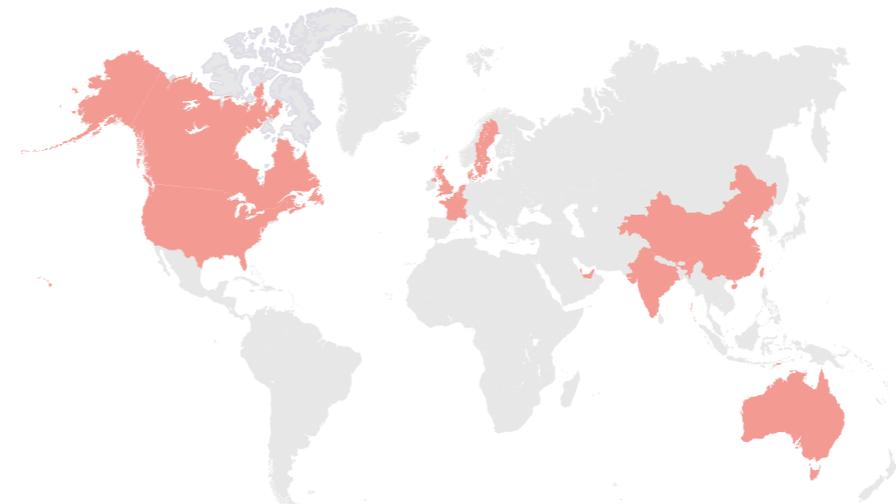
Illustrations : Anaïs Lefebvre

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



KEOLIS, LEADER DE LA MOBILITÉ PARTAGÉE

Présent dans 13 pays, Keolis est un leader mondial
de la mobilité partagée qui facilite chaque jour
les déplacements de millions de citoyens.
Partenaire privilégié des Autorités Organisatrices
de Mobilité (AOM), le Groupe co-construit avec
elles des solutions sur mesure, performantes
et durables, qui renforcent la qualité de vie
des passagers et l'attractivité des territoires.



68 100

COLLABORATEURS
DANS 13 PAYS

300

Autorités Organisatrices
de Mobilité font confiance
à Keolis

13

modes de
transport opérés
en intermodalité

23 000

bus et cars dans
le monde

5 600

véhicules à énergies
alternatives au diesel
et à l'essence

≈ 40 000

vélos en location
en France

5

réseaux de trains
régionaux dans
5 pays

LEADER MONDIAL

du métro automatique
et du tramway



LEADER EN FRANCE

du transport
urbain

du parking de gare
avec EFFIA



« AFFIRMER NOTRE POSITION D'ACTEUR MULTIMODAL INCONTURNABLE POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION VERS UNE MOBILITÉ BAS CARBONE. »

› Marie-Ange Debon, Présidente du Directoire du Groupe Keolis

En France comme à l'international, l'année 2023 a été marquée par de nombreux succès pour Keolis : renouvellement de contrats, gains majeurs, transports lors de grands événements, avancées dans la décarbonation... Nous faisons le point sur les temps forts de l'année passée avec Marie-Ange Debon, Présidente du Directoire de Keolis.

Quel regard portez-vous sur l'année 2023 pour Keolis ?

› Marie-Ange Debon :

Nous avons réalisé une très belle année, jalonnée de beaux succès. Malgré une situation géopolitique instable et la hausse des coûts de l'énergie, nous avons maintenu l'équilibre financier. 2023 a été marquée par des réalisations commerciales majeures, qui confirment notre position d'acteur multimodal incontournable. En France, nos partenaires dans les territoires nous ont renouvelé leur confiance, par exemple à Auxerre et à Bourg-en-Bresse. Nous avons remporté des contrats stratégiques, notamment en Île-de-France avec les lignes de métro automatique 16 et 17 et les lignes de tram-train T4 et T11. Ainsi, Keolis assure désormais un voyage sur trois en grande couronne. Nous avons continué à renforcer notre présence à l'international avec des gains en Californie, au Texas et en Arizona (bus), en Suède (bus) et aux Pays-Bas (train). Le savoir-faire de Keolis dans la gestion de grands événements a été salué, avec un bilan exceptionnel pour la Coupe du Monde de Rugby 2023 – 800 000 voyages effectués sur 15 matchs, grâce à la mobilisation et au professionnalisme de nos équipes, que je remercie chaleureusement. Une performance que nous comptons renouveler à Paris en 2024 pour le transport des athlètes et des personnes à mobilité réduite.

En 2023, quelles avancées le Groupe a-t-il réalisées pour atteindre son objectif de devenir le leader mondial de la mobilité bas carbone ?

› M.-A. D. :

La décarbonation des transports est un enjeu stratégique à l'échelle du Groupe. Notre ambition est d'atteindre l'objectif national et européen de neutralité carbone d'ici 2050. Les transports en commun, qui représentent moins de 3 % des émissions de CO₂ du secteur, ont un rôle essentiel à jouer dans cette transformation. Dans cette optique, nous avons intensifié nos efforts en mettant en place des plans d'action dans toutes nos filiales. Nous investissons continuellement dans l'innovation pour proposer des motorisations plus durables. Cela inclut, par exemple, des solutions électriques ou encore des systèmes rétrofités. Nous travaillons en synergie avec nos partenaires, nous multiplions les discussions avec les Autorités Organisatrices de Mobilité et nos fournisseurs pour trouver la solution adaptée au besoin spécifique de chaque territoire. En Californie, par exemple, nous opérons pour Foothill Transit, la plus grande flotte de bus à hydrogène des États-Unis.



Le report modal est un levier majeur de la décarbonation des transports. Comment Keolis encourage-t-il ce changement ?

› M.-A. D. :

La voiture reste le mode de transport le plus utilisé. Une étude* réalisée en 2023 démontre que pour les trajets du quotidien, notamment entre le domicile et le lieu de travail, 75 % des personnes interrogées utilisent leur voiture. L'enjeu est clair : faire venir plus d'automobilistes dans les transports en commun. Pour cela, j'appelle à un choc d'offre, des services plus nombreux et plus attractifs. Nous avons renforcé notre excellence opérationnelle et travaillé la qualité et la fiabilité de nos services. La démarche Unik contribue à améliorer l'accessibilité de nos réseaux et le programme Impact Safety nous permet de proposer des services plus sûrs pour tous, passagers et collaborateurs. Nous avons par ailleurs ouvert la discussion avec le grand public – en particulier avec le cycle de débats des « Tribunaux pour la mobilité des Générations Futures » – pour sensibiliser sur les enjeux du report modal et pour accélérer la prise de conscience de l'impact d'un choix de transports.

Quelles sont les ambitions du Groupe pour 2024 ?

› M.-A. D. :

Dans un contexte d'urgence climatique, la stratégie de report modal doit s'accompagner de plans d'action volontaristes en matière de transition énergétique. Avec notre programme ReKroute, initié en 2022, nous poursuivons nos efforts pour attirer et fidéliser nos talents avec une meilleure prévisibilité des plannings de travail et la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle, vie personnelle. La formation et la valorisation des parcours de carrière sont des atouts majeurs pour travailler l'image des métiers de la conduite, une filière toujours en tension.

Nous répondrons présents en 2024 pour faire face aux enjeux de demain. Pour cela, notre expertise de la mobilité et la force de notre collectif seront nos meilleurs atouts.

* Source : « Les trajets domicile-travail des Français », IFOP, novembre 2023.

KEOLIS WAY : DE LA VISION À L'ACTION

Symbole du projet d'entreprise du Groupe, la roue Keolis Way rappelle les piliers, les fondamentaux et les leviers qui permettent à Keolis d'allier performance opérationnelle et remise en question perpétuelle, pour toujours mieux servir ses parties prenantes.



PERSONNELS

Le label

GEEIS-Diversité

Délivré par Bureau Veritas, ce label atteste l'engagement du Groupe et les actions menées pour promouvoir l'égalité professionnelle femmes-hommes et la diversité au sein de l'entreprise. Keolis est le premier opérateur de transport public à avoir reçu ce label.

Le modèle de leadership

Lancé et perfectionné en 2023, le dispositif accompagne les managers dans leurs missions de leadership. À terme, le programme vise notamment à développer la capacité des managers à exercer leurs responsabilités, et à permettre à tous les collaborateurs d'atteindre leur plein potentiel dans un environnement de travail collaboratif.



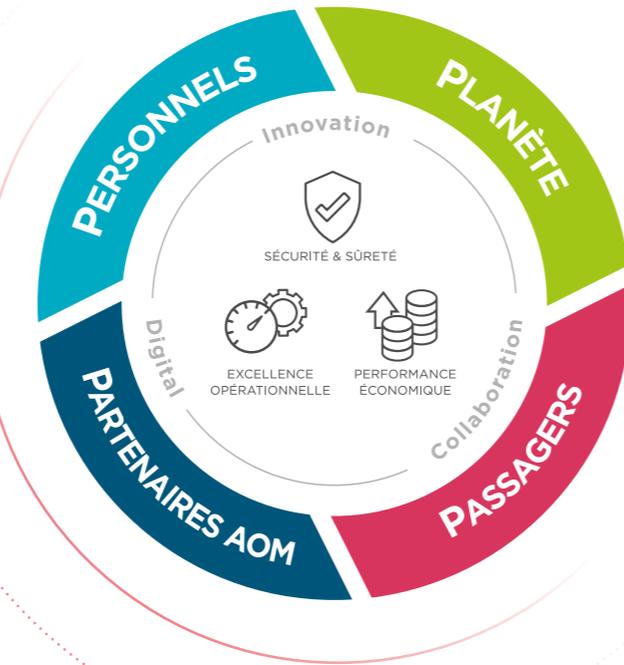
PARTENAIRES AOM

Impulse

Pour accompagner les villes dans l'optimisation de leur réseau de transport, Keolis met à leur disposition la plateforme Impulse, qui permet de visualiser la performance d'un réseau grâce à un tableau de bord dynamique et synthétique.

Patterns

Développé par la filiale Hove, l'outil Patterns s'appuie sur des données GPS anonymisées et des algorithmes d'enrichissement pour analyser et comprendre les dynamiques de mobilité au sein d'un territoire donné.



PASSAGERS

Unik

Keolis a fait de l'accessibilité une priorité stratégique. À travers sa démarche Unik, le Groupe réaffirme et organise ses actions en faveur d'une mobilité inclusive pour offrir une expérience de mobilité de qualité à tous les passagers.

L'observatoire Keoscopie

Fondé il y a plus de 15 ans, l'observatoire réalise des études sociologiques pour comprendre les habitudes et les attentes des usagers en matière de mobilité. Il facilite ainsi la construction de politiques de mobilité adaptées.



PLANÈTE

Le centre d'excellence Énergies Bus

Il concentre l'expertise du Groupe en matière de bus à énergies alternatives, et accompagne les AOM et les filiales dans leurs projets de transition énergétique. Pour cela, il s'appuie sur un réseau de correspondants et sur la mise en place de centres d'expertise locaux.

La certification ISO 14001

Portée sur le management de l'environnement, cette norme témoigne des efforts menés par le Groupe pour maîtriser son impact environnemental. En 2023, 60 % des revenus du Groupe étaient couverts par cette norme.

DES DÉMARCHES DIFFÉRENCIANTES AU SERVICE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE



SÉCURITÉ & SÛRETÉ

Impact Safety

Co-construit avec les business units, le programme *Impact Safety* vise à rappeler l'importance et l'urgence d'agir contre les accidents. En plus de permettre la diffusion d'un langage commun, il facilite l'identification des failles potentielles de sécurité et des bonnes pratiques en la matière.

Sûreté dans les transports

Pour assurer la sécurité des femmes, Keolis a mis en place de nombreuses initiatives. Sur certains réseaux de bus, les voyageurs peuvent désormais descendre entre deux arrêts en soirée, ce qui réduit les trajets à pied. Des marches exploratoires sont également organisées pour identifier les améliorations possibles en matière de sécurité. Enfin, des systèmes d'assistance immédiate sont mis en place ; c'est le cas du dispositif « Demandez Angela », qui permet à une personne en danger de demander de l'aide.



EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Le programme KIHM

Keolis a élaboré plusieurs programmes pour répondre aux exigences de performance, de sécurité, de transition écologique et de bien-être des collaborateurs. Déployé dans de nombreuses filiales, le programme KIHM (Keolis Industrialise et Harmonise sa Maintenance) contribue à l'amélioration de la maintenance des réseaux. Conçu avec et par les collaborateurs, il permet notamment d'éviter les pannes grâce à des actions de maintenance préventive.

Le programme KIHO

En complément de KIHM, le programme KIHO (Keolis Industrialise et Harmonise ses Opérations) s'intéresse à l'excellence opérationnelle. Il facilite notamment les processus d'exploitation grâce à un système de management qui permet une meilleure communication entre les services d'exploitation et les fonctions support.



PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Achats durables et solidaires

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

Kompliance

À destination des collaborateurs, le programme de conformité Compliance définit les principes fondamentaux à respecter, les pratiques interdites et les points de vigilance en matière d'éthique des affaires. Fort d'un Comité Éthique & Conformité et d'un réseau de correspondants, le programme met à la disposition des collaborateurs des outils, de la documentation et un dispositif d'alerte professionnelle.

INNOVATION

Open by Keolis

Conscient de la créativité et de la force du maillage local, Keolis a mis en place la démarche Open by Keolis, qui encourage et accompagne les projets d'innovation au sein des filiales. Cette démarche

s'appuie sur quatre piliers : une approche « living lab » qui intègre les citoyens au processus de création et de tests ; l'open innovation et un réseau de partenaires soudés ; une approche « test and learn » qui promeut l'expérimentation en conditions réelles ;

et une gouvernance agile. À travers ce dispositif, Keolis entend créer l'un des plus grands réseaux d'open innovation consacrés aux mobilités.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

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



Membres du Comité Exécutif

De gauche à droite :

Sophie Durand,
Directrice
Communication
Groupe

Jean-Christophe
Combe,
Directeur Marketing,
Innovation,
Développement
Durable et
Engagement

Laurence Broseta,
Directrice Générale
International

Christelle Villadary,
Directrice Finance
et Juridique Groupe

Clément Michel,
Directeur Général
France, Régions

Marie-Ange Debon,
Présidente du
Directoire

Jan Kilström,
Directeur Général
Europe Continentale

Lydie Jallier,
Directrice des
Ressources Humaines

Annelise Avril,
Directrice Générale
France, Grands
Réseaux Urbains

Pierre Gosset,
Directeur Industriel
Groupe

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

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



> Jérôme Tolot,
Président du Conseil
de Surveillance

« LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES EST CENTRAL DANS LA RAISON D'ÊTRE DE KEOLIS. Pour répondre aux enjeux socio-économiques et climatiques, Keolis consolide sa position d'opérateur mondial de mobilité multimodale et adopte une logique de croissance sélective, rentable et durable. Partenaire de confiance des Autorités Organisatrices de Mobilité, le Groupe réfléchit et façonne avec elles les mobilités de demain. Son unicité prend sa source dans ses trois axes de différenciation : une mobilité attentive à tous pour un territoire proche de chacun, une mobilité bas carbone et une mobilité engagée dans le développement local pour être un employeur de référence et un acteur citoyen. »

Membres du Conseil de Surveillance

Jérôme Tolot,
Président du Conseil
de Surveillance

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

Stéphanie Benhamou,
Directrice principale,
Infrastructure au sein
de la CDPQ

Alain Krakovitch,
Directeur TGV-Intercités

Sylvia Metayer,
Administratrice de Sociétés,
ancienne Dirigeante
de Sodexo

Robert Tessier,
Administrateur de Sociétés

Laurent Trevisani,
Directeur Général Délégué
Stratégie Finances de SNCF

Nathalie Wright,
Administratrice de Sociétés

Carolle Foissaud,
Adjointe au Directeur Général
en charge de la coordination
exécutive du groupe Teréga



UNE MOBILITÉ ATTENTIVE À TOUS, POUR DES TERRITOIRES PROCHES DE CHACUN

Nos modes de vie évoluent, et avec eux, les attentes des voyageurs. Dispositifs intelligents au service d'une meilleure accessibilité, applications MaaS*, transport à la demande... la tendance n'est plus aux solutions « clés en main », mais aux offres sur mesure, pensées pour répondre aux particularités de chaque territoire et de tous les passagers. L'enjeu pour les acteurs de la mobilité : rester à l'écoute des nouveaux besoins et des fragilités afin d'accompagner les Autorités Organisatrices de Mobilité dans la construction de solutions attentionnées, adaptées aux particularités de chaque territoire et de tous les passagers.

* Mobility as a Service.

30
millions de Français sont en situation de fragilité dans leurs solutions de mobilité.

(Source : observatoire Keoscopie, 2023)

80 %
des personnes en situation de handicap ont un handicap invisible.

(Source : Hop'toys, 2023)



Christophe Boulanger,
Conseiller municipal délégué
de la métropole de Tours,
1^{er} Vice-Président du Syndicat
des Mobilités de Touraine

« NOUS AGISSONS À TOUS LES NIVEAUX POUR FACILITER LES DÉPLACEMENTS ET L'AUTONOMIE DE NOS HABITANTS. »

L'accessibilité des transports est un sujet prioritaire pour la métropole de Tours.

Les actions mises en place sur le réseau Fil Bleu, opéré par Keolis, illustrent notre vision transversale de la mobilité inclusive. Depuis 2018, l'ensemble de nos collaborateurs est sensibilisé aux différents types de handicaps et formé à l'accueil de tous les usagers. Des services d'accompagnement spécialisés ont été mis en place et nous organisons régulièrement des visites culturelles avec nos seniors pour leur faire découvrir le réseau. Les associations locales nous accompagnent pour améliorer nos dispositifs d'information voyageurs, et grâce aux investissements du Syndicat des Mobilités de Touraine dans l'aménagement d'infrastructures et de matériels, 84 % des arrêts prioritaires du réseau sont désormais accessibles à tous. Fin 2023, nous avons franchi un nouveau cap avec le déploiement de Streetco. Cette application collaborative, actualisée en direct par les contributeurs, signale à l'utilisateur les obstacles qu'il pourrait rencontrer sur son parcours et lui propose une alternative adaptée. En 2024, nous continuerons à mettre en place des initiatives en faveur des publics encore éloignés de la mobilité, notamment les personnes âgées.

NOS PROJETS EMBLÉMATIQUES POUR DES TERRITOIRES PROCHES DE CHACUN

Attentif aux transformations de nos sociétés, à l'évolution de nos usages et de nos fragilités, Keolis construit la mobilité de demain en plaçant l'écoute, la co-construction et l'innovation au cœur de sa démarche. Des offres sur mesure, plus sûres, efficaces, accessibles et adaptées aux besoins de tous.

Perpignan, France

Renforcement de l'offre de transport à la demande

Keolis Perpignan Méditerranée a lancé en septembre 2023 son nouveau réseau de transport à la demande, aux couleurs de Sankéo. L'offre complète les lignes régulières grâce à neuf véhicules réservables 30 minutes avant le départ, au prix d'un ticket de bus. Les déplacements inter et intra-communaux sont facilités pour les habitants de la région. Des expérimentations ont également lieu sur près de 75 réseaux Keolis dans le monde, dont Orléans et Strasbourg en France.



Melbourne, Australie

NaviLens déployée sur le réseau Yarra Trams

Sur le réseau Yarra Trams, les QR Codes NaviLens permettent aux personnes aveugles et malvoyantes d'obtenir des informations audio sur leur position et les itinéraires possibles. Une technologie qui améliore considérablement leur autonomie.

France

Des initiatives pour renforcer la sécurité dans les transports

En novembre 2023, Keolis a signé un partenariat avec UMay. L'application permet aux utilisateurs de signaler une urgence, de suivre un itinéraire en temps réel et de localiser les « safe places » (lieux sûrs) à proximité. Le Groupe s'est engagé à promouvoir l'application parmi ses filiales, poursuivant ses efforts dans la lutte contre les violences faites aux femmes dans les transports. Keolis a d'ailleurs été récompensé, à l'occasion des Trophées des Objectifs de développement durable, pour son engagement sur le dispositif gouvernemental « Demandez Angela », mis en place par Keolis Bordeaux Métropole Mobilités en 2022.



Annelise Avril,
Directrice Générale France,
Grands Réseaux Urbains

« LES DONNÉES PERMETTENT À KEOLIS DE CONCEVOIR DES OFFRES ET DES SERVICES DE MOBILITÉ ATTRACTIFS, ADAPTÉS AUX BESOINS DES VOYAGEURS. »

La valorisation des données et le développement d'outils innovants nous donnent deux clés fondamentales pour comprendre en détail et quasiment en temps réel les dynamiques de mobilité et offrir une expérience toujours plus fluide aux voyageurs. Ces clés nous permettent d'enrichir notre connaissance des territoires, des besoins des citoyens, mais aussi de la performance de nos réseaux de transport. Au-delà de ces analyses, une solution comme Patterns CO₂, développée par notre filiale Hove, reconstitue tous les déplacements porte à porte et rend compte de l'évolution de l'empreinte carbone de l'ensemble des mobilités sur un territoire donné. En travaillant en synergie avec les Autorités Organisatrices de Mobilité, nous modélisons des offres de mobilité toujours plus pertinentes et développons des dispositifs facilitant le parcours voyageur. Information sur l'affluence à bord ou à quai pour une meilleure répartition des voyageurs, guidage par réalité augmentée, nudges ou encore dispositifs d'information passagers pensés pour les personnes porteuses de handicaps visibles et invisibles... nous combinons solutions numériques et proximité humaine pour améliorer l'accessibilité universelle de nos services.



Dubaï, Émirats Arabes Unis

Keolis-MHI obtient la certification ICXS pour le métro et le tramway de Dubaï

Engagés pour proposer une expérience voyageur de qualité, RTA et Keolis-MHI ont obtenu la certification International Customer Experience Standard avec un score de 87,2 %. Elle récompense l'expertise du Groupe et son approche centrée sur le client.

10 ans
À Tours, Keolis fête les 10 ans du tramway !



France

Impulse : améliorer la performance du réseau grâce aux données

Fort de son expertise en matière de mobilité et de valorisation des données grâce à l'IA, Keolis a lancé l'outil Impulse. Cette solution collecte des données issues de sources diverses, les analyse, et les transmet aux Autorités Organisatrices de Mobilité. L'interface propose plusieurs niveaux de lecture : une « météo » du réseau sur la journée, une vision synthétique thématique (régularité, fréquentation, ponctualité) et une analyse exhaustive des indicateurs de réseau.

« Aux côtés des Autorités Organisatrices de Mobilité, les équipes de Keolis se mobilisent et font preuve d'une grande créativité pour proposer une mobilité toujours plus inclusive. Parce qu'elle prend en compte les besoins spécifiques de chaque passager dans sa singularité, la démarche "Unik" est déployée dans nos réseaux pour le bénéfice de tous. »

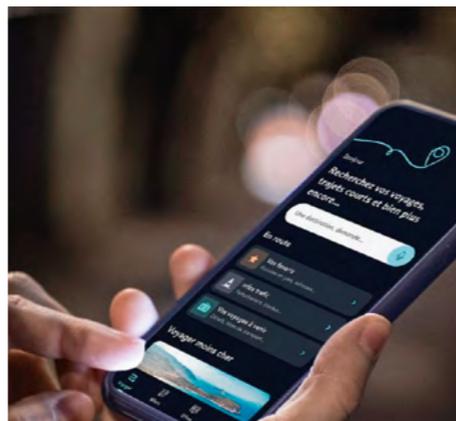
Jean-Christophe Combe,
Directeur Marketing, Innovation,
Développement Durable
et Engagement



France

SNCF Connect, l'offre digitale « tout-en-un »

Afin d'encourager l'intermodalité, Keolis, SNCF et Airweb se sont associés pour simplifier et fluidifier l'expérience voyageur : un partenariat qui marque une étape importante dans l'évolution des solutions MaaS. Grâce à l'application SNCF Connect, les utilisateurs peuvent désormais planifier leur voyage « porte à porte » en train, bus et tramway via une plateforme unique qui comprend un point de paiement, un service SAV et la validation des titres sans contact.



France

Coupe du Monde de Rugby 2023 en France : Keolis et sa filiale Kisio fortement mobilisés !

Pendant deux mois, grâce à une mobilisation exceptionnelle (50 autocars affrétés et plus de 100 conducteurs et conductrices volontaires), Keolis a assuré le transport des 20 sélections nationales engagées dans le tournoi, ainsi que des supporters de Lille, de Lyon et de Bordeaux. Au total, 800 000 voyages ont été réalisés par métro et tramway. Un succès également rendu possible grâce au travail de Kisio, notre filiale spécialisée dans le conseil et l'accompagnement des acteurs de la mobilité pour des expériences de mobilité respectueuses de tous.

Dijon, France

Du nouveau sur le réseau DiviaMobilités

Le réseau DiviaMobilités évolue ! Parmi les nouveautés : la création de deux nouvelles Lianes (lignes de bus à haut niveau de service), la mise en place d'un service de nuit sur réservation à Chevigny-Saint-Sauveur, six nouvelles lignes « R » qui permettent aux voyageurs de réserver des trajets reliant les communes périurbaines, et deux lignes Flexo (avec des arrêts à la demande) desservant de nouvelles zones d'activités. Un dispositif d'information a été déployé pour accompagner les voyageurs.

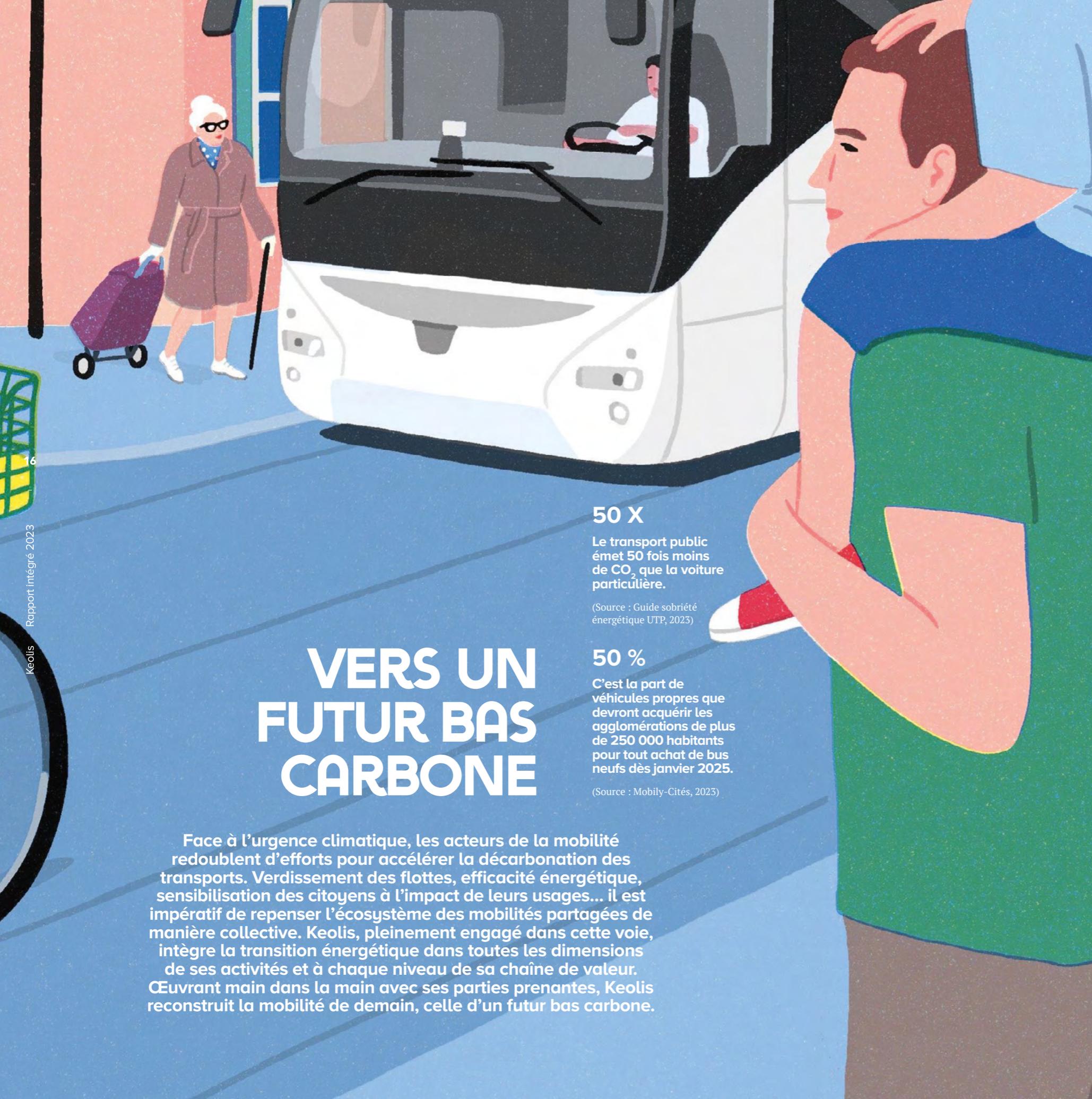
« LA COMPLÉMENTARITÉ DE NOS ANALYSES LOCALES ET GLOBALES NOUS PERMET D'ADAPTER NOS SOLUTIONS POUR PROPOSER UNE MOBILITÉ TOUJOURS PLUS ATTENTIONNÉE. »

L'offre de mobilité joue un rôle crucial de connexion entre les territoires et leurs habitants, et notre ambition est donc de maximiser le potentiel de nos services. Pour cela, nous nous appuyons sur l'analyse des tendances générales de la mobilité avec notre observatoire Keoscopie. Aujourd'hui, nous constatons un besoin global de développement d'offres plus durables, avec des lignes plus sûres, des fréquences renforcées et des horaires élargis. Ce maillage territorial doit permettre à tous les voyageurs, y compris les plus fragiles, d'accéder aux territoires les moins desservis. Afin de répondre de manière ciblée à ces attentes, nous croisons ces enseignements avec les résultats d'analyses marketing locales, en exploitant notamment des données GPS.

Par ailleurs, en Île-de-France, Keolis a été choisi pour opérer PAM (Pour Aider à la Mobilité), un service pour les personnes à mobilité réduite, tandis que notre filiale Kisio a gagné le marché de la relation client avec l'outil Via. Cette réalisation démontre non seulement notre capacité à allier excellence opérationnelle et innovation, mais aussi que l'attention portée aux voyageurs les plus fragiles fait intrinsèquement partie de notre ADN.

Clément Michel,
Directeur Général France, Régions





VERS UN FUTUR BAS CARBONE

Face à l'urgence climatique, les acteurs de la mobilité redoublent d'efforts pour accélérer la décarbonation des transports. Verdissement des flottes, efficacité énergétique, sensibilisation des citoyens à l'impact de leurs usages... il est impératif de repenser l'écosystème des mobilités partagées de manière collective. Keolis, pleinement engagé dans cette voie, intègre la transition énergétique dans toutes les dimensions de ses activités et à chaque niveau de sa chaîne de valeur. Œuvrant main dans la main avec ses parties prenantes, Keolis reconstruit la mobilité de demain, celle d'un futur bas carbone.

50 X

Le transport public émet 50 fois moins de CO₂ que la voiture particulière.

(Source : Guide sobriété énergétique UTP, 2023)

50 %

C'est la part de véhicules propres que devront acquérir les agglomérations de plus de 250 000 habitants pour tout achat de bus neufs dès janvier 2025.

(Source : Mobily-Cités, 2023)



Vincent Chriqui,
Maire de Bourgoin-Jallieu et
premier Vice-Président de la CAPI
en charge des mobilités

« NOUS POUVONS
COMPTER SUR L'EXPERTISE
DE KEOLIS EN MATIÈRE
D'INNOVATION
ÉNERGÉTIQUE POUR
ÊTRE CONSEILLÉS
DANS L'OPTIMISATION
DE NOTRE PARC. »

Depuis longtemps engagée dans l'innovation pour la transition énergétique, la Communauté d'Agglomération Porte de l'Isère (CAPI) a lancé en 2022 un plan des mobilités ambitieux, ciblant une réduction significative des émissions de gaz à effet de serre dues aux transports. En 2023, lors du renouvellement de notre flotte, nous avons franchi une étape majeure en mettant en service, en collaboration avec Keolis, trois autocars scolaires rétrofités – une première en France et en Europe pour des véhicules destinés au transport de passagers. Le rétrofit est un choix stratégique pour accélérer la transition énergétique de notre parc de véhicules. Cette innovation offre une transition compétitive – avec un coût inférieur de 50 % comparé à l'achat de nouveaux véhicules électriques – tout en prolongeant la durée de vie des véhicules existants et en diminuant les émissions. En fonction des retours sur ce premier déploiement, nous étudierons la possibilité d'étendre l'usage du rétrofit, notamment aux bus urbains. Par ailleurs, nous visons à créer une boucle énergétique complète, intégrant des bornes de recharge et des ombrières photovoltaïques, pour fournir une énergie propre à nos véhicules et nos bâtiments.

NOS PROJETS EMBLÉMATIQUES POUR UN FUTUR BAS CARBONE

Keolis s'engage pleinement dans une transition vers une mobilité plus durable, en soutenant ses parties prenantes et en poursuivant ses propres objectifs. Cette année, le Groupe a notamment encouragé les échanges et les discussions autour de la mobilité verte et a accompagné le renouvellement des flottes vers des énergies plus durables.

Nancy, France

Hove redessine les transports de demain avec Patterns CO₂

La ville de Nancy utilise l'outil Patterns CO₂ développé par Hove, filiale de Keolis (voir page 13). L'outil permet de cartographier les déplacements à une échelle donnée, peu importe le mode de transport utilisé. L'exploitation de ces données GPS anonymisées permet de mesurer les émissions de CO₂ liées au transport et de dessiner les grandes tendances de la mobilité multimodale. Les collectivités peuvent ainsi s'appuyer dessus pour élaborer et évaluer leur politique de mobilité.

Rennes, France

Convention Carbone Fournisseurs à Rennes : une proximité renforcée avec les fournisseurs locaux

Après une première Convention Fournisseurs organisée par Keolis Lyon en 2021, Keolis Rennes a organisé sa Convention Carbone Fournisseurs en 2023. Une journée au cours de laquelle une vingtaine de fournisseurs ont échangé avec les représentants du Groupe sur la problématique de la décarbonation.

Dubaï, Émirats Arabes Unis

Prise de position en faveur des transports durables à la COP 28

À l'occasion de la COP 28, Keolis a rappelé ses engagements et les solutions proposées pour rendre la mobilité plus verte et ainsi lutter efficacement contre le réchauffement climatique. Découvrez la tribune d'Antonia Höög « COP 28 : et le transport public ? » sur notre site Keolis.com.



228

collaborateurs de Keolis ont participé à la Fresque du Climat en 2023.



Tours, France

Filgreen : un jeu pédagogique pour améliorer la performance énergétique du réseau

Keolis Tours et Keolis Besançon développent Filgreen, un jeu pédagogique qui vise à impliquer les conducteurs dans la réduction de l'empreinte carbone sur leurs réseaux respectifs. Grâce à la gamification, à l'intelligence artificielle et à l'utilisation pertinente des données, conducteurs et managers pourront participer à une expérience unique, durant laquelle ils devront répondre à des objectifs collectifs et à des défis individuels. D'abord centré sur l'écoconduite, le jeu pourra s'adapter par la suite à de nouvelles thématiques comme la relation client.

France

Ça roule toujours pour les K-NET

Lancés en 2021, les K-NET (Keolis Nouvelles Énergies Tour) sont une série de rencontres en région qui permettent aux différents acteurs de la mobilité (élus, collectivités, experts) de se retrouver pour échanger sur les enjeux liés à la décarbonation des transports en commun. L'hydrogène fait notamment l'objet d'une attention particulière pendant ces rendez-vous.

« NOUS ALLONS PLUS LOIN POUR RÉPONDRE AUX GRANDS DÉFIS CLIMATIQUES AVEC DES POLITIQUES ET DES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES. »

En 2023, nous avons poursuivi notre mobilisation pour accélérer la décarbonation de nos activités et contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, si urgente. L'ambition est inscrite dans le projet d'entreprise Keolis Way et également reprise dans nos engagements auprès de parties prenantes comme nos banques, nos collaborateurs, nos actionnaires. Toutes nos filiales ont développé leur propre plan pour renforcer l'efficacité énergétique de nos bâtiments, former nos conducteurs et conductrices à l'écoconduite, et transitionner vers des énergies non fossiles. Il faut jouer sur tous les leviers, y compris comportementaux. Nous les accompagnons dans l'élaboration de leur propre plan d'action, en encourageant la mutualisation des outils et l'échange de bonnes pratiques. À titre d'exemple, en 2023, EFFIA a réduit de 30 % sa consommation d'énergie, et l'électricité du réseau de Manchester est désormais issue de sources renouvelables. Les effets sont d'ores et déjà visibles : nous avons réduit nos émissions de gaz à effet de serre au kilomètre de 5 % sur un an.

Antonia Höög,
Directrice Développement
Durable et Engagement
Groupe





France

Des débats autour du futur de la mobilité

Lancés en 2023 en partenariat avec Usbek & Rica, les Tribunaux pour la Mobilité des Générations Futures placent l'avenir de la mobilité au centre du débat public. Organisé sous la forme d'un procès fictif, chaque tribunal traite d'une problématique spécifique. La cour anime le débat entre avocat et procureur, et des experts sont invités à témoigner à la barre pour éclairer les jurés, tirés au sort parmi les spectateurs.



Découvrez-en plus en lisant les carnets des Tribunaux pour la Mobilité des Générations Futures, disponibles sur notre site.



Provence-Alpes-Côte d'Azur, France

Inauguration des lignes 100 % propres, 100 % ZOU !

En octobre dernier, Keolis a inauguré ses lignes 100 % propres, 100 % ZOU !, une première en France. Actuellement, 107 véhicules électriques sont en circulation. 16 bus électriques à double étage compléteront cette flotte en 2024.

33 bus à pile à hydrogène



C'est le nombre de véhicules qui ont été introduits sur le réseau de Foothill, en Californie du Sud. Au total, deux lignes de bus fonctionnent entièrement avec cette technologie, faisant de Keolis le plus grand opérateur de bus à hydrogène des États-Unis.

Clermont-Ferrand, France

Des bus à hydrogène en test

Keolis accompagne l'expérimentation d'une flotte de véhicules à hydrogène. À partir de septembre 2024, et pour une durée de dix ans, Keolis assurera l'exploitation et la maintenance de 14 véhicules à hydrogène, neufs et rétrofités. Ces derniers rouleront sur la ligne 35-36 du réseau de transport en commun T2C.

2 740 tonnes CO₂e



C'est le nombre d'émissions évitées grâce à l'achat d'énergie produite dans des parcs photovoltaïques situés en France. Le partenariat entre Keolis et Urbasolar constitue une étape supplémentaire dans la démarche du Groupe pour décarboner les transports publics.

Bourgoin-Jallieu, France

Mise en circulation de premiers cars scolaires rétrofités

Fin 2023, des cars scolaires rétrofités ont été mis en circulation dans l'agglomération de Bourgoin-Jallieu (voir page 17). C'est la première fois qu'un véhicule lourd réussit les tests d'homologation liés au rétrofitage. Le « rétrofit » consiste à transformer un véhicule thermique en véhicule électrique grâce à l'installation d'un kit. L'opération rallonge la durée de vie du car et coûte deux fois moins cher que l'achat d'un bus électrique neuf.



Pierre Gosset, Directeur Industriel Groupe

« L'ÉLECTRIFICATION DES FLOTTES IMPOSE DE REPENSER LA CHAÎNE DE VALEUR, ET NOUS ANTICIPONS CES CHANGEMENTS AU MAXIMUM. »

Keolis s'engage fermement aux côtés des Autorités Organisatrices de Mobilité pour encourager la décarbonation des territoires. Dans ce contexte d'accélération du cycle des innovations, l'un des défis majeurs est de tirer parti des nouvelles technologies tout en garantissant leur sécurité, leur fiabilité et leur durabilité. Au-delà du développement des expertises en électrification des flottes, le Groupe Keolis noue des partenariats avec des acteurs clés du secteur, développe des solutions de rétrofit, investit dans des plateformes de gestion des données, par exemple pour améliorer notre capacité à optimiser la durée de vie des batteries. Nous anticipons les importants changements sur l'ensemble de la chaîne de valeur et sur tous nos métiers. Notre programme Kap 10 000 prépare activement l'exploitation massive de bus et cars électriques dans la plupart de nos entités, illustrant notre engagement en faveur d'une mobilité durable et innovante. Ensemble, façonnons l'avenir de la mobilité, en alliant performance, sécurité et respect de l'environnement.

UNE MOBILITÉ ENGAGÉE DANS LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Au cœur des territoires, les solutions de mobilité facilitent les déplacements, connectent les citoyens, simplifient l'accès aux services essentiels, redessinent les espaces et nourrissent l'économie régionale. Par ses collaborations avec les acteurs locaux, ses services désenclavant les zones peu desservies, ainsi que son soutien pour l'innovation et l'emploi local, Keolis contribue activement à la vitalité et à l'attractivité des territoires. Une vision qui illustre l'engagement du Groupe pour faire de la mobilité partagée un véritable levier de développement local.

90 %
des collaborateurs de Keolis travaillent dans une entité labellisée par le GEEIS (Gender Equality European & International Standard).



Sudhir Chiplunkar,
Directeur des Opérations de
L&T Metro Rail (Hyderabad)

« LE MÉTRO EST UN TRÉSOR D'OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES STIMULANTES ET ENRICHISSANTES POUR LES FEMMES. »

P our encourager davantage de femmes à rejoindre le secteur des transports, nous avons mis en œuvre des mesures significatives visant à éliminer les stéréotypes de genre et à améliorer la sécurité. Nous avons introduit des wagons exclusivement réservés aux femmes et renforcé notre équipe avec davantage d'agentes de sécurité. Notre collaboration avec la police de l'État, dans le cadre du programme Sahas, est dédiée à la lutte contre le harcèlement. Cette initiative assure une meilleure sécurité grâce à des chemins bien éclairés et à des dispositifs d'urgence accessibles. Keolis, notre partenaire, a joué un rôle déterminant dans la promotion de l'équité en facilitant le recrutement et le développement professionnel des femmes dans notre secteur. L'initiative Workforce of Women (WOW) (voir page 25), lancée en juillet 2022, a contribué à abattre de nombreuses barrières et à instaurer une culture valorisant le talent féminin au sein de notre entreprise. À travers le mentorat et le programme Male Allyship, nous donnons aux femmes les moyens d'explorer des opportunités gratifiantes dans le secteur des transports. Cette démarche marque un progrès notable vers l'égalité des genres et souligne notre engagement à créer un environnement de travail inclusif et bienveillant.

NOS PROJETS EMBLÉMATIQUES POUR DES TERRITOIRES OÙ IL FAIT BON VIVRE

Partout dans le monde, Keolis contribue à la vitalité des territoires en développant des solutions toujours mieux adaptées aux régions et à leur population. Une démarche favorisant les partenariats locaux pour offrir des transports plus sûrs, inclusifs, accessibles et qui font vivre l'économie locale.

États-Unis

Signature de plusieurs partenariats importants

En 2023, Keolis Amérique du Nord (KNA) a signé trois partenariats stratégiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion avec des acteurs du secteur des transports. KNA s'est fièrement associée à la Conference of Minority Transportation Officials (COMTO) et au Women's Transportation Seminar (WTS) International, réaffirmant ainsi son engagement en tant qu'employeur inclusif. De plus, un partenariat avec Latinos In Transit (LIT) a contribué à intensifier ses efforts pour diversifier ses équipes, illustrant une approche globale en faveur de l'inclusion au sein de l'industrie du transport.



Rennes, France

#NONSURTOUTESLESLIGNES : une campagne de prévention contre les agressions, le harcèlement et le racisme

La campagne a été déployée en décembre 2023 sur le réseau STAR. Le dispositif présentait les quatre protocoles d'alerte à activer en cas d'agression pour les victimes et les témoins.

Manchester et Nottingham, Royaume-Uni

Le Groupe s'engage pour la santé mentale et pour la protection des femmes dans les transports

En partenariat avec le Manchester University NHS FT, un programme de parrainage a été mis en place pour former et sensibiliser les collaborateurs aux questions liées à la santé mentale. Keolis s'est également associé avec la police de Nottingham pour déployer une campagne de sensibilisation contre les violences faites aux femmes dans les bus et trams de la ville.



840 000



C'est le nombre de médiations réalisées en 2023 en France grâce au partenariat entre Keolis et PIMMS Médiation. Les médiateurs facilitent les déplacements et assurent une présence humaine dans les réseaux Keolis, comme à Dijon ou à Rennes. Ils assistent notamment les voyageurs à mobilité réduite et mènent des actions de médiation pour renforcer la sécurité dans les transports.

Hyderabad, Inde

Le programme Workforce of Women (WOW) récompensé !

Keolis Hyderabad a lancé pour la deuxième année son programme Workforce of Women, qui valorise les collaboratrices et les aide dans différents aspects de leur vie professionnelle, pour faciliter leur réussite. Ce programme illustre l'engagement de la filiale en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Il a reçu deux récompenses lors des Global Light Rail Awards à Londres en octobre dernier, notamment le prix de « L'équipe de l'année ».



Laurence Broseta,
Directrice Générale
International

« EMPLOIS LOCAUX ET DIVERSITÉ : NOUS AVONS À CŒUR D'ÊTRE AU PLUS PROCHE DES TERRITOIRES AVEC LESQUELS NOUS INTERAGISSONS. »

L'engagement communautaire est structurant dans notre volonté de renforcer l'attractivité et le dynamisme des territoires dans lesquels nous opérons. Nous travaillons de manière très étroite avec les Autorités Organisatrices de Mobilité, les acteurs locaux et les populations pour construire ensemble des offres de mobilité sûres, accessibles et durables. Pour que nos équipes soient le reflet des populations qu'elles transportent chaque jour, nous privilégions le recrutement local et favorisons un environnement de travail inclusif. À Boston, Keolis Commuter Services est membre d'un réseau qui offre à de jeunes femmes des bourses et des opportunités d'emploi dans le secteur des transports. La création d'emplois locaux, le soutien à l'insertion professionnelle et le développement de partenariats avec les acteurs économiques et sociaux irriguent de manière concrète notre détermination à offrir une mobilité au bénéfice de tous et de chacun.



10 millions d'euros

↑ C'est la somme attribuée par Bordeaux Métropole à Keolis Bordeaux Métropole Mobilités pour l'innovation. Ce fonds doit permettre de répondre à quatre objectifs : optimiser la qualité de service, contribuer à l'efficacité et à la productivité des services de transport, renforcer la sécurité, et répondre aux enjeux de développement durable.

Île-de-France, France

Opérateur des premières lignes de métro franciliennes ouvertes à la concurrence

Keolis a remporté l'exploitation et la maintenance, pour une durée de sept ans, des lignes de métro automatique 16 et 17, qui entreront en service en octobre 2026. La ligne 16 reliera dix gares de Saint-Denis Pleyel à Noisy-Champs en moins de 30 minutes, et devrait transporter jusqu'à 200 000 voyageurs par jour. La ligne 17 reliera neuf gares de Saint-Denis Pleyel au Mesnil-Amelot en moins de 25 minutes, avec une fréquentation quotidienne de 60 000 personnes.

« En Belgique, il n'y a aucune entreprise d'autocars ou d'autobus qui possède sa propre école de conduite [...]. La Keolis Drivers Academy est aussi un moyen de former de nouveaux chauffeurs qui travailleront pour Keolis. Nous comptons bien continuer de former de plus en plus de chauffeurs au fil des années. »

John Thijs, Coordinateur de la Keolis Drivers Academy et Directeur de l'école de conduite

150 millions d'euros

← C'est le chiffre d'affaires qui sera généré sur toute la durée du contrat d'exploitation et de maintenance du service ferroviaire qui relie Amersfoort à Ede-Wageningen. Ce gain renforce la position de Keolis, qui exploite déjà de nombreux réseaux aux Pays-Bas.



↑

Suède

Adoption d'une nouvelle marque employeur pour Keolis Suède

La filiale suédoise du Groupe a lancé la refonte de sa marque employeur avec plusieurs objectifs : attirer des talents et des expertises, faciliter l'intégration, renforcer le rôle d'ambassadeur et donner un fil conducteur. La stratégie repose, entre autres choses, sur un ancrage local plus fort, ainsi que sur une plus large présence sur les réseaux sociaux avec des contenus pertinents et inspirants.

Châteauroux, France

Déploiement de minibus autonomes

Grâce à un consortium de six acteurs de la mobilité, quatre minibus électriques autonomes de niveau 4 (sans conducteur à bord) seront lancés en 2026 sur le réseau de Châteauroux Métropole. Keolis aura pour mission d'exploiter et de maintenir ce réseau.

« NOUS SOMMES CONSCIENTS DE L'IMPACT DE RÉSEAUX DE TRANSPORT EFFICACES SUR LA QUALITÉ DE VIE DES COMMUNAUTÉS QUE NOUS DESSERVONS. »

Pour favoriser les flux économiques et sociaux, nous nous employons à construire des réseaux de transport toujours plus efficaces. Des initiatives comme la réouverture des lignes de nuit à Utrecht (Pays-Bas) prouvent notre engagement en faveur de la liberté de mobilité. L'introduction du programme KIHM ces dernières années en Belgique, en Suède et au Danemark ainsi que les actions menées pour faciliter le recrutement de conducteurs illustrent notre démarche d'excellence opérationnelle, essentielle au maintien d'un haut niveau de performance. La sécurité est également une priorité fondamentale, et nous avons mené des actions ciblées pour réduire les accidents : le déploiement du programme Impact Safety en Europe Continentale et la certification ISO 39001 attribuée aux filiales belges en sont des exemples. Suivant notre démarche d'amélioration continue de la performance environnementale, nous avons déployé plus de 100 bus électriques à Lund et à Göteborg (Suède) en 2023. 180 bus supplémentaires seront introduits dans le nord-ouest de Stockholm en 2024, ce qui réduira considérablement la pollution aérienne et sonore tout en facilitant la circulation. Ces démarches démontrent que nous contribuons avec dévouement non seulement à améliorer, mais aussi à profondément transformer la qualité de vie dans les territoires desservis.

Jan Kilström, Directeur Général Europe Continentale



KEOSCOPIE, MÉTIER DE CONDUCTRICE ET CONDUCTEUR

Le métier de conducteur, qu'il relève du transport scolaire, interurbain ou urbain, est sous tension, ce qui fragilise le secteur de la mobilité. Une situation qui a amené Keolis à lancer l'observatoire « Keoscopie, métier de conductrice et conducteur », afin de permettre une analyse profonde des causes sous-jacentes à cette pénurie de main-d'œuvre.

LES RÉALITÉS DU TERRAIN : CONSTATS ET ANALYSE

→ Le « big quit » et une pyramide des âges vieillissante

Deux principaux facteurs contribuent au manque de conducteurs. D'un côté, les départs à la retraite sont de plus en plus nombreux. De l'autre, la difficulté à recruter et à retenir les personnels : près de 20 % des conducteurs urbains quittent leur poste au bout de deux ans. Un taux qui atteint 40 % dans les filiales interurbaines.

7,7 % des conducteurs chez Keolis ont plus de 61 ans en France (et 19,3 % à l'international)

→ Un rythme de travail en décalage avec les attentes

La crise sanitaire a transformé la perception du travail ainsi que les aspirations des collaborateurs. Ces derniers cherchent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et souhaitent davantage de flexibilité et de visibilité dans leurs plannings. À ces attentes s'ajoute le désir d'un accompagnement managérial approfondi et d'une meilleure reconnaissance.

→ Des facteurs exogènes affectant l'image du métier

D'une part, les conducteurs font face à une exposition croissante aux incivilités et, potentiellement, aux agressions, ce qui constitue l'un des principaux freins pour ceux qui envisagent cette carrière. D'autre part, les problèmes de circulation, de congestion, ainsi que les aménagements urbains parfois inadaptés rendent la conduite plus complexe.

28 % des Français perçoivent le métier de conducteur comme exigeant

→ Des conditions de travail méconnues

La perception du métier de conducteur évolue en fonction du niveau d'information du public : plus les personnes sont informées sur le cœur et le sens de la mission, plus elles ont envie de s'engager. Globalement, l'expérience des conducteurs est positive.

2500 € brut par mois : salaire moyen d'un conducteur de bus à l'embauche en France



Lydie Jallier,
Directrice des Ressources
Humaines

« Si le métier fait face à un défi d'attractivité, il est également reconnu par la population comme fondamentalement utile et essentiel. L'étude Keoscopie le démontre clairement : nos conducteurs trouvent un sens profond dans leur travail, conscients de l'impact positif qu'ils ont sur la société. Ce décryptage de la perception du métier et des attentes des conductrices et conducteurs nous a conduits à renforcer notre plan d'action ciblé pour les fidéliser et dynamiser les processus de recrutement. »

NOTRE RÉPONSE EN ACTIONS

→ Le programme ReKroute

Lancé en juin 2022 par le Groupe Keolis, le programme ReKroute poursuit plusieurs objectifs : identifier les besoins prioritaires sur le terrain, et élaborer des politiques et des outils adaptés aux enjeux d'attractivité, de recrutement et de rétention des salariés. Ce programme a rapidement généré des résultats positifs avec des recrutements en hausse.

→ Accroître l'attractivité du métier auprès de nouveaux publics

Plusieurs initiatives conjointes ont été lancées pour renforcer l'attractivité du métier : un partenariat avec l'Union des Transports Publics pour la campagne #FaitesBougerLesLignes, et une collaboration avec la Fédération Nationale des Transports de Voyageurs comprenant un partenariat avec France Travail pour cibler les retraités. La coopération entre Keolis et Défense mobilité a permis de recruter environ 750 conducteurs depuis 2009. Et la mise en place du programme de cooptation a contribué à une nette hausse des recrutements en 2023.

→ Formations et initiatives locales

Keolis a renforcé ses collaborations avec les partenaires locaux tels que les agences France Travail, les agences d'intérim, les missions locales, etc. Cela se concrétise par l'accélération des formations professionnelles, l'organisation d'événements de recrutement locaux et un programme d'insertion par

le sport en partenariat avec l'APELS*. Le premier centre de formation des apprentis (CFA) de Keolis, inauguré à Bordeaux en 2021, a déjà permis de former plusieurs centaines de jeunes.

→ Plannings sur mesure

À l'écoute des besoins de ses conducteurs, Keolis a lancé plusieurs initiatives visant à améliorer la prévisibilité et la flexibilité des plannings. Une expérimentation, en cours à Dijon, permet aux conducteurs de formuler leurs souhaits de planning. Une démarche similaire, testée avec succès à Lille et en Suède, sera prochainement déployée dans d'autres filiales.

→ Leadership program

En 2023, Keolis a introduit un modèle de leadership visant à répondre au besoin exprimé d'accompagnement des managers et de partage d'un langage commun. En France comme à l'international, environ 600 managers ont déjà bénéficié de cette formation, et leurs retours confirment la pertinence de l'initiative. Le projet sera déployé dans l'ensemble des filiales de tous les pays au cours de l'année 2024.

* Agence pour l'Éducation par le Sport.

10 %

d'augmentation des recrutements de conductrices et conducteurs entre 2019 et 2022

410

recrutements réalisés grâce à la cooptation en 2023

+500

apprentis formés dans les CFA de Keolis entre 2021 et 2023

-50 %

d'absentéisme après un an d'expérimentation des plannings sur mesure à Lille

100 %

des managers auront été formés d'ici fin 2024

MODÈLE D'AFFAIRES

RESSOURCES

Personnels

- **68 100 collaborateurs**, dont 62 % de personnels de conduite
- **13 000 embauches en CDI**
- **Formation** : Institut Keolis et centres de formation continue pour les apprentis

Passagers

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

Partenaires AOM

- Membre du **Global Compact des Nations Unies**
- **Partenariat avec la Fondation des Femmes**
- **Partenariats avec les AOM** pour contribuer à l'attractivité des territoires
- **Membre fondateur des PIMMS*** Médiation pour relier les citoyens aux services essentiels

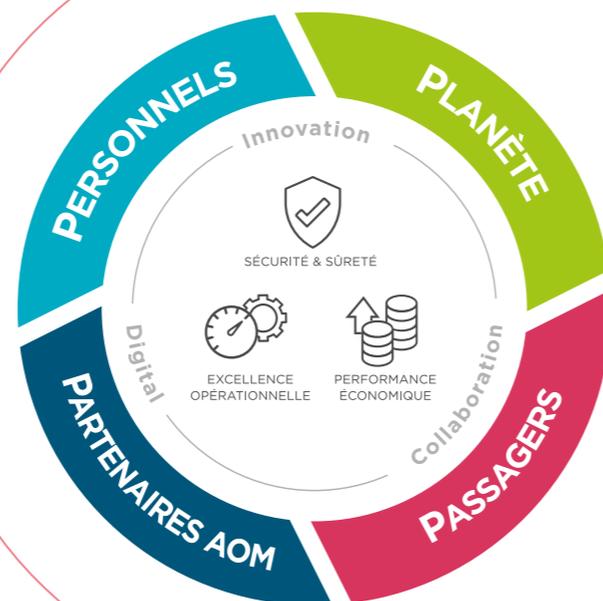
Planète

- **Une offre de solutions multimodales** qui contribuent à la réduction de l'impact environnemental de la mobilité
- Une flotte de **5 600 véhicules à énergies alternatives**, en croissance par rapport à 2022
- **Signature d'un Power Purchase Agreement** afin de garantir un approvisionnement en énergie renouvelable

* PIMMS : Points Information Médiation Multi-Services.

ACTIVITÉ

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



RAISON D'ÊTRE

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

VALEURS



Capital financier

- **7 Mb€** de chiffre d'affaires
- **180 M€** de cash-flow libre
- **+ 164 M€** de résultat opérationnel courant
- Un actionariat stable et engagé
- Un bilan solide avec un ratio de levier covenant, de dette nette sur EBITDA, de **2,8**

Performance économique

- **24 %** du chiffre d'affaires du Groupe aligné sur la taxonomie verte européenne (éligible à 96 %)
- **92 %** de la dette disponible (tirée/non tirée), indexée sur des critères ESG

LA VALEUR CRÉÉE POUR ET AVEC LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

Personnels

- **71 %** des salariés formés dans l'année
- **90 %** des salariés travaillant dans une entité labellisée GEEIS** pour l'égalité femmes-hommes
- **We@Keolis** : réseau interne pour la mixité. **Plus de 400** adhérents au réseau



Passagers

- **48 %** du chiffre d'affaires du Groupe couvert par la démarche Keolis Signature Service***
- **2 axes majeurs d'innovation** : compréhension des mobilités et expérience client



Partenaires AOM

- **76 projets primés** par les Coups de Cœur solidaires**** pour des associations locales depuis 2018
- **56 M€ engagés** auprès des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, en France



Planète

- **60 %** du chiffre d'affaires des activités transports du Groupe couvert par une certification ISO 14001
- **19 %** des dépenses d'investissement du Groupe alignées sur la taxonomie verte européenne (éligibles à 80 %)
- **29 %** de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives
- **122 kgCO₂e/100 km** émis pour la traction des véhicules commerciaux, soit - 5 % vs 2022



** GEEIS : Gender Equality European & International Standard.
 *** Une démarche visant à améliorer la relation clients.
 **** En partenariat avec la Fondation SNCF.

PERFORMANCE FINANCIÈRE

Avec un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros en 2023, le Groupe Keolis démontre sa capacité de résilience et sa solidité financière.

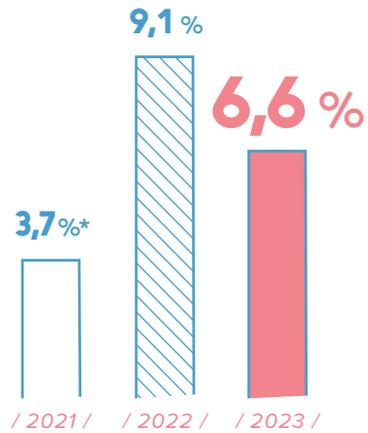
Chiffre d'affaires

7 Md€
/ 2023 /

6,7 Md€
/ 2022 /

6,3 Md€
/ 2021 /

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



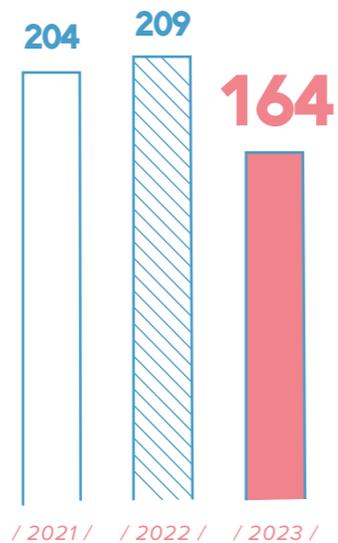
* + 10,3 % hors effet périmètre Wales & Borders.

« KEOLIS SIGNE UN BEL EXERCICE 2023, GRÂCE À SES SUCCÈS EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL »

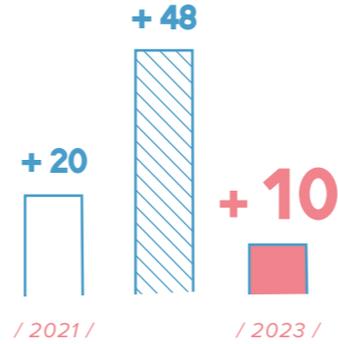


Christelle Villadary,
Directrice Finance
et Juridique Groupe

EBIT récurrent (en millions d'euros)



Résultat net récurrent part du Groupe* (en millions d'euros)



* Ajusté des éléments exceptionnels opérationnels.

Stratégie RSE

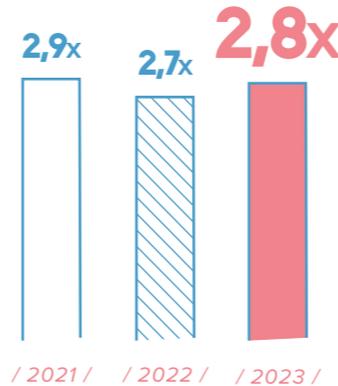
1700 M€

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

Dette nette (hors IFRS 16)

870 M€

Dette financière nette/EBITDA*



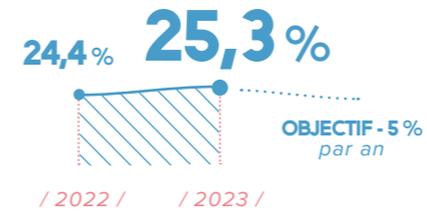
* Ratio correspondant à la définition du covenant bancaire retenue dans la documentation bancaire du Groupe.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

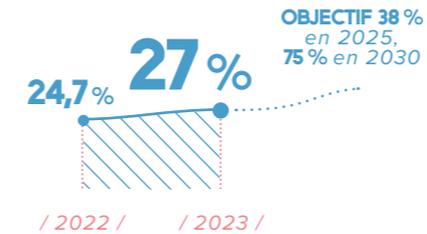
À travers sa stratégie d'entreprise Keolis Way, le Groupe s'est donné des objectifs ambitieux en matière de RSE. En 2023, les équipes et les entités ont poursuivi leurs efforts pour construire une mobilité toujours plus sûre et plus durable, au service de la société.

Sécurité et sûreté

Taux de fréquence des accidents du travail

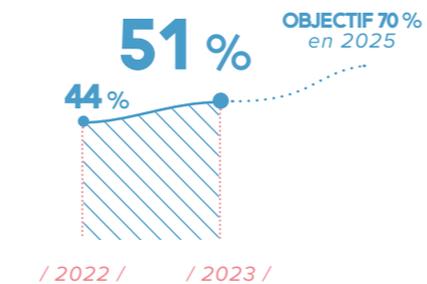


Part des salariés travaillant sous un système de management de la sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001



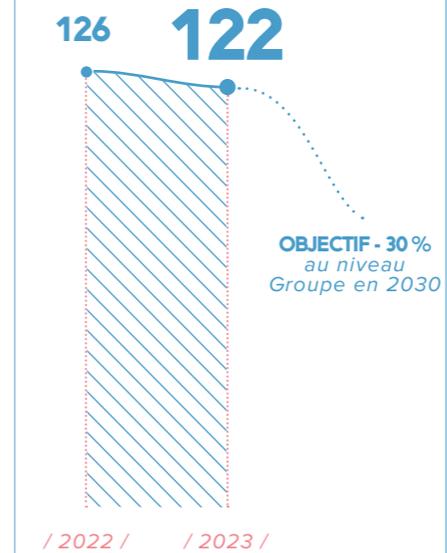
Performance économique

Part des dépenses couvertes par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs

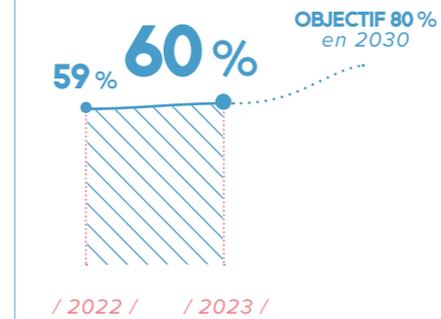


Notre planète

Émissions de gaz à effet de serre de traction (tous modes) en kgCO₂e/100 km

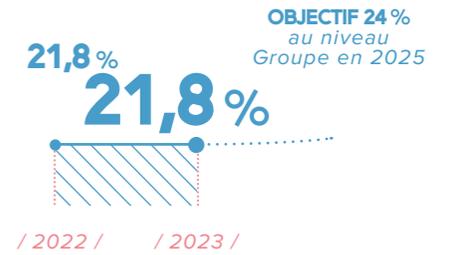


Part de chiffre d'affaires couvert par une certification ISO 14001

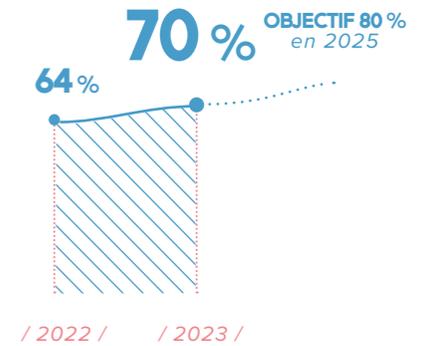


Nos personnels

Part de femmes dans l'effectif total



Part de salariés ayant bénéficié d'une formation



Nos passagers

Pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe engagé dans la démarche Keolis Signature Service

48 %

Taux de satisfaction client consolidé des réseaux opérés par le Groupe (SatisfaKtion)

84,8 %
en 2022

NOS RÉFÉRENCES 2023

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



MÉTRO

Pionnier et leader mondial du métro automatique

9 RÉSEAUX DANS 6 PAYS : Chine, Émirats Arabes Unis, France, Inde, Qatar et Royaume-Uni

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

2 RÉSEAUX EN CONSTRUCTION : Côte d'Ivoire et les lignes 16 et 17 du métro francilien dans le cadre du Grand Paris Express



TRAMWAY

Premier opérateur mondial

> 1 000 km en exploitation et en construction

29 RÉSEAUX DE TRAMWAYS DANS LE MONDE, DANS 9 PAYS : Australie, Canada, Chine, Danemark, Émirats Arabes Unis, France, Qatar, Royaume-Uni et Suède

- **Melbourne**, le plus grand réseau du monde : 250 km de voies doubles
- **Grand Manchester**, le plus grand réseau du Royaume-Uni : 96 km
- **Lund**, lancement en 2023 du nouveau tramway en Suède



TRAIN

2 500 km de lignes ferroviaires en exploitation

5 RÉSEAUX FERROVIAIRES RÉGIONAUX EN SERVICE, DANS 5 PAYS : Australie, États-Unis, France, Pays-Bas et Royaume-Uni



BUS ET CAR

23 000 véhicules dans le monde

5 600 roulent aux énergies alternatives au diesel et à l'essence

RÉSEAUX DE BUS ET CARS URBAINS ET INTERURBAINS : Australie, Belgique, Canada, Danemark, États-Unis, France, Pays-Bas et Suède

RÉSEAUX DE BUS ET CARS À HAUT NIVEAU DE SERVICE : Australie, États-Unis, France et Pays-Bas

DESSERTES D'AÉROPORT : Canada, Danemark, États-Unis et France



VÉHICULE AUTONOME

178 000 km parcourus

40 000 heures d'exploitation

218 000 passagers transportés

DEPUIS 2016, 55 DÉPLOIEMENTS : Suède, Canada, France, Australie, États-Unis, Belgique et Royaume-Uni



TRANSPORT À LA DEMANDE (TAD)

N° 1 du TAD en France avec 75 réseaux qui proposent un ou plusieurs services de TAD

2,6 MILLIONS de passagers transportés en France en 2023

4 SERVICES en Australie à Sydney, Adélaïde et Newcastle et **1** aux Pays-Bas



TRANSPORT DE PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

PLUS DE 50 villes françaises font confiance à Keolis pour l'organisation de leur service TPMR

PLUS DE 1,5 MILLION de déplacements de personnes à mobilité réduite par an assurés par les filiales TPMR France

DE NOMBREUX SERVICES opérés aux États-Unis (paratransit)



TRANSPORT MARITIME ET FLUVIAL

Des services en Australie et en France depuis **PRÈS DE 40 ANS**



STATIONNEMENT

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

N° 1 des parkings de gare en France

N° 4 des opérateurs du stationnement en Belgique

680 parkings et **66 600** places en voirie dans **252** villes en France et en Belgique

160 parcs relais (P+R) en France et en Belgique

1 200 points de recharge électrique en France et en Belgique



AUTOPARTAGE

PRÈS DE 700 véhicules en exploitation directe ou indirecte (via partenariats)



TRANSPORT SANITAIRE

Service national d'ambulances avec **5 420** professionnels de santé

3 450 véhicules d'intervention

PRÉSENT DANS 37 départements



COVOITURAGE

DE NOMBREUX SERVICES partout en France (covoiturage dynamique, lignes de covoiturage...)



VÉLO

PRÈS DE 40 000 vélos en France (vélos libre-service, location longue durée, assistance électrique, vélos cargos, vélos spéciaux, trottinettes électriques...)



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

SUIVEZ-NOUS SUR



Retrouvez toutes nos actualités
et nos faits marquants sur

www.keolis.com



KEOLIS