



# KEOLIS S.A. RAPPORT FINANCIER 2020

## 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 2021	4
Annexe 1 - Rapport sur le gouvernement d'entreprise	10
Annexe 2 - Keolis S.A filiales et participations 2020	12
1.2 Déclaration de performance extra-financière	24
<b>2. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>73</b>
2.1 Chiffres clés du groupe	74
2.2 États financiers consolidés	75
2.3 Notes annexes aux états financiers consolidés	81
2.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	130
<b>3. COMPTES ANNUELS EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>133</b>
3.1 Bilan au 31/12/2020	134
3.2 Compte de résultat au 31/12/2020	136
3.3 Annexe	138
3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	168

# KEOLIS S.A. RAPPORT FINANCIER 2020

**300**  
AOM  
partenaires

**16**  
pays

**68 500**  
collaborateurs

KEOLIS S.A.

Société anonyme au capital de 619 793 616 €

Siège social : 20-22, rue Le Peletier, 75009 Paris

552 111 809 RCS Paris

Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 5 mai 2021



# RAPPORT DE GESTION

<b>1.1</b>	<b>RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE DU 5 MAI 2021</b>	<b>4</b>	<b>1.2</b>	<b>DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE</b>	<b>24</b>
1.1.1	LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	4	1.2.1	INTRODUCTION	25
1.1.2	INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES	7	1.2.2	PRINCIPE 1 : DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	38
			1.2.3	PRINCIPE 2 : LOYAUTÉ DES PRATIQUES	38
			1.2.4	PRINCIPE 3 : DIALOGUE AVEC NOS AUTORITÉS ORGANISATRICES ET AUTRES PARTIES PRENANTES	41
	<b>ANNEXE 1 - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>10</b>	1.2.5	ENGAGEMENT POUR NOS VOYAGEURS	42
			1.2.6	ENGAGEMENT POUR NOS SALARIÉS	51
			1.2.7	ENGAGEMENT POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE	59
			1.2.8	ENGAGEMENT POUR LES TERRITOIRES	63
			1.2.9	MAÎTRISER LES RISQUES SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR : ACHATS DURABLES	65
			1.2.10	MÉTHODE	68
			1.2.11	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	70
	<b>ANNEXE 2 - KEOLIS S.A FILIALES ET PARTICIPATIONS 2020</b>	<b>12</b>			

# 1.1 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE DU 5 MAI 2021

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 2020 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 commerciale et développement

#### FRANCE

- Le Groupe Keolis S.A (« le Groupe ») a obtenu des renouvellements et gains de nombreux contrats dans les activités urbaines (Dreux, Tarbes-Lourdes, Blois, Châtelleraut notamment) et interurbaines (Hérault, Bas-Rhin, Moselle, Oise, Gard, Pas-de-Calais...), représentant au total un chiffre d'affaires annuel de 170 M€.
- L'année 2020 a été fortement impactée par l'épidémie de la Covid-19, qui a frappé directement tous les métiers liés à la mobilité et a nécessité une réactivité permanente pour adapter l'offre de transport, en niveau comme en mode opératoire, en lien avec les autorités organisatrices.
- Le résultat de la France s'est fortement détérioré sur l'ensemble des activités, particulièrement pour les activités non conventionnées avec des autorités organisatrices (tourisme, transport occasionnel, services aéroportuaires...).
- D'importantes négociations contractuelles ont été menées et se poursuivent avec les autorités organisatrices pour atténuer l'impact de cet événement externe imprévisible, notamment sur les recettes de trafic.
- Des plans d'économies très significatifs ont également été réalisés.

#### INTERNATIONAL

- Comme en France, la crise de la Covid-19 a durement impacté les opérations à l'International, notamment sur les contrats exposés au risque recettes. Les accords négociés avec les autorités organisatrices ainsi que la mise en place de plans d'actions et de restructuration ont néanmoins permis de limiter significativement les impacts défavorables.
- Keolis a obtenu des extensions de contrats pour un total de 700 M€ de chiffre d'affaires annuel : contrats ferroviaires de Washington (Virginia Rail) et de Boston (KCS), contrat de bus en Suède et franchise de métro automatique DLR et du réseau ferroviaire LSER au Royaume-Uni.

- Plusieurs gains de contrats permettent à Keolis de renforcer sa position à l'International, notamment en Australie avec le gain du contrat Adelaïde (ferroviaire : 85 M€ de chiffre d'affaires annuel), au Danemark (ex : gain de contrat de bus dans le Grand Copenhague) et aux États-Unis (notamment en Virginie et en Californie).
- Le gouvernement du Pays de Galles a décidé de reprendre les opérations du réseau Transport for Wales (contrat initial signé en 2018 pour 15 ans, 362M€ de chiffre d'affaires en 2020) à compter du 7 février 2021. En parallèle, un partenariat d'assistance technique avec KeolisAmey a été signé pour accompagner Transport for Wales dans le développement de ses offres de mobilité.
- Enfin, Keolis a illustré sa volonté de renforcer son expertise en matière de mobilité décarbonée et électrique en déployant une flotte de 246 bus 100 % électriques aux Pays-Bas et une flotte de 138 bus 100 % décarbonés en Norvège. Keolis opère désormais la plus large flotte de bus électriques d'Europe.

#### Acquisitions et prises de participations

Le Groupe n'a pas réalisé d'acquisition ni pris de participation significative depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

#### Augmentation et réduction de capital social

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire tenue le 22 décembre 2020, les actionnaires ont décidé de procéder à des opérations de réduction et d'augmentation du capital social aux termes desquelles le capital de la Société a été porté à 619 793 616 €.

#### Situation financière de la Société

Au 31 décembre 2020, le Groupe présente une créance financière nette de 455,6 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'intérêt ;
- risque de change ;
- risque de matières premières.

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

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

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 et 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 ou 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.

L'année 2020 aura été marquée par des crises multiples, qu'elles soient de nature sanitaire, économique ou même climatique.

En particulier, la pandémie liée à la Covid-19 a brutalement, et peut-être durablement, impacté la vie de la quasi-totalité des habitants de notre planète. De plus, les bouleversements climatiques mais aussi les attaques des cyber-terroristes font encore plus partie de notre quotidien.

#### Résultats du Groupe

La pandémie de Covid-19 a fortement impacté les métiers de la mobilité dans la majorité des pays où est présent Keolis, au gré des mesures de confinement ou de restriction des déplacements, avec de fortes baisses subies en termes de fréquentation et d'offre de services.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires récurrent du Groupe pour l'année 2020 s'élève à 5 821,6 M€, en recul de - 435,1 M€, soit - 7,0 % par rapport à 2019.

L'effet change est défavorable de - 35,0 M€, notamment sur le dollar australien, le dollar américain et la livre sterling.

L'effet technique est négatif de - 3,5 M€ et correspond aux impacts IFRIC 12.

L'effet périmètre est favorable à hauteur de 65,3 M€ et correspond à l'effet année pleine de l'acquisition de CarPostal (France).

L'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus s'élève à - 102,7 M€ dont principalement - 52,9 M€ en France (pertes d'Angers - 33,6 M€ et de Brest - 25,4 M€) et - 49,7 M€ à l'International avec notamment, pour KTA aux États-Unis, la cessation de l'activité de taxi - 29,6 M€ et la fin des contrats LV Microtransit et Concord, en Australie - 15,9 M€ (perte de contrats en Australie du Sud).

Les contrats existants sont en recul de - 359,0 M€, fortement impactés par la crise sanitaire de la Covid-19, dont - 298,1 M€ en France (principalement en Territoires - 130,5 M€, Grands Réseaux - 73,0 M€, Ile-de-France - 60,2 M€, Grands Urbains - 34,3 M€) et - 58,6 M€ à l'International (principalement en Belgique - 41,1 M€).

L'organique y compris portefeuille du chiffre d'affaires représente - 461,6 M€ soit - 7,4 %.

#### EBIT K

Le violent impact de la crise sanitaire de la Covid-19 a pu être en partie amorti par une action coordonnée et volontariste déclinée notamment dans des plans d'économies générales, de mobilisation des dispositifs d'aide publique et de renégociations contractuelles. L'EBIT K récurrent consolidé s'établit à - 41,4 M€, soit une baisse de - 156,4 M€ soit - 136,0 % par rapport à 2019.

L'effet change est légèrement favorable à + 0,8 M€ du fait de la couronne suédoise principalement.

L'effet technique est favorable à + 5,5 M€ liés au retraitement IFRS 16 principalement en Suède (+ 3,1 M€) et en Allemagne (+ 2,2 M€).

L'effet portefeuille des contrats gagnés/perdus s'élève à - 8,3 M€ dont - 5,2 M€ à l'International (dont la Norvège - 1,6 M€ en raison des coûts de mobilisation du démarrage de Bergen Bus et KTA aux États-Unis - 2,0 M€) et - 3,2 M€ en France (dont - 3,3 M€ sur les Grands Urbains).

Les contrats existants sont fortement impactés par la Covid-19 et reculent de - 154,4 M€ dont - 74,5 M€ en France (principalement - 37,6 M€ dans les Grands Réseaux, - 15,8 M€ dans les Grands Urbains, - 10,6 M€ dans les Territoires), - 78,1 M€ à l'International avec des résultats contrastés par zones : impact significatif de la Covid-19 sur les zones exposées au risque recette dont l'Australie (- 27,1 M€ notamment avec Yarra Trams) et le UK (- 30,4 M€ avec Wales & Borders) ou à l'importance des activités occasionnelles et touristiques (notamment en Belgique pour - 21,0 M€), difficultés opérationnelles en Allemagne - 17,3 M€, compensées partiellement par la bonne performance de la Suède (+ 15,5 M€, alimentée par les volumes et la productivité) et de l'Amérique du Nord + 9,2 M€ (extension favorable du contrat KCS).

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Le résultat opérationnel récurrent s'élève à - 24,3 M€, en baisse de - 117,9 % par rapport à 2019.

Le résultat net (part du Groupe) atteint - 298,3 M€ contre - 109,7 M€ en 2019. 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 - 256,7 M€ dont principalement les provisions pour contrats onéreux en Allemagne pour - 108,3 M€, aux Pays-Bas pour - 12,6 M€, les coûts de sortie de Wales & Borders pour - 25,7 M€, et les dépréciations d'actifs incorporels pour - 44,4 M€ (essentiellement dus à la révision des trajectoires de certains pays sous l'effet de la Covid-19 ayant notamment conduit à la dépréciation du goodwill Canada pour - 10,1 M€ et à la dépréciation des incorporels de la Belgique pour - 11,7 M€), les coûts de restructuration de l'activité aéroportuaire en Ile-de-France pour - 37,2 M€ et enfin à l'amortissement des droits contractuels pour - 22,1 M€).

D'autre part, le résultat financier impacte également le résultat à hauteur de - 33,3 M€ et les charges d'impôts pour - 23,8 M€. Les entreprises associées contribuent au résultat à hauteur de 25,0 M€.

DETTE NETTE

Le free cash-flow 2020 s'élève à + 115,6 M€. Hors acquisition, il s'élève à + 132,4 M€ soit une amélioration de 88,1 M€ vs 2019, essentiellement due à une diminution de l'EBITDA de - 168,6 M€ compensée par une variation du BFR de + 216,8 M€, et à un montant de capex plus bas qu'en 2019 de 27,9 M€.

1.1.1.5 Franchissements de seuils et prises de contrôle

Au cours de l'exercice 2020, Keolis S.A a acquis ou pris le contrôle des sociétés suivantes :

Acquisitions de sociétés en France/Prises de participations

Dénomination	Date	Pourcentage
Cykleo	30/11/2020	100 %

En 2020, les créances financières sont supérieures à la dette financière hors dette de location. Par conséquent, le Groupe a une créance financière nette positive de 455,6 M€ à fin 2020 par rapport à un endettement financier net de + 8,8 M€ à fin 2019. Cette variation de l'endettement financier net est largement expliquée par l'augmentation de capital de Keolis S.A (+ 300 M€), 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 5 844,2 M€

Après prise en compte de l'ensemble des coûts d'exploitation, le résultat opérationnel après participations mises en équivalence s'établit à - 256,0 M€

Le résultat net part du Groupe est une perte de - 298,3 M€ pour l'exercice social clos le 31 décembre 2020.

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 - 62,3 M€. Le résultat financier s'établit à - 260,3 M€.

Après constatation d'un résultat exceptionnel de - 20,1 M€ et d'un produit d'impôt société de 0,4 M€, les comptes sociaux de Keolis S.A se soldent par un déficit de 342,3 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.

Constitutions de sociétés en France

Dénomination	Date	Pourcentage
KLP 50	18/12/2020	100 %
KLP 51	18/12/2020	100 %
KLP 52	18/12/2020	100 %
KLP 53	18/12/2020	100 %
KLP 54	18/12/2020	100 %
KLP 55	18/12/2020	100 %
KLP 56	18/12/2020	100 %
KLP 57	18/12/2020	100 %
KLP 58	18/12/2020	100 %
KLP 59	18/12/2020	100 %

Constitutions de sociétés à l'International

Dénomination	Date	Pourcentage
Keolis Downer South Australia Pty Ltd	15/09/20	51 %
Keolis Downer Adelaide Pty Ltd	15/09/20	51 %
KA Wales Consulting Limited	17/12/20	64 %
TfW Innovation Services Limited	17/12/20	31 %

1.1.1.6 Activités 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

L'année 2021 est marquée par une forte incertitude liée à la situation sanitaire pour toutes les activités du Groupe.

En France, les négociations contractuelles se poursuivront avec les autorités organisatrices pour chercher notamment à intégrer les impacts récurrents sur les recettes liées à la crise Covid-19. Cette année de transition sera marquée par la reprise partielle de l'occasionnel en interurbain, un redressement partiel de la fréquentation sur les Grands Réseaux et Urbains ainsi qu'en Île-de-France.

À l'International, l'impact de la Covid-19, qui devrait encore être significatif en 2021, fera l'objet de négociations qui continuent à être menées avec les autorités organisatrices. L'année 2021 sera également une année de transition au Pays de Galles avec la reprise des opérations du réseau Transport for Wales par le gouvernement (400 M€ de chiffre d'affaires annuel) soutenu par un partenariat d'assistance technique avec KeolisAmey. Le Groupe attend également des mobilisations de contrats avec le démarrage du contrat d'exploitation-maintenance ferroviaire à Adélaïde en février 2021 et des opérations sur le bus au Danemark sur Movia A18 et Odensee en 2021. Enfin, les États-Unis vont bénéficier des gains de contrats sur le bus fin 2020 (en Virginie et en Californie) ainsi que des renouvellements des contrats ferroviaires de Boston (KCS) et de Washington (Virginia Rail).

1.1.1.8 Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

Néant.

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 S.A, en tant que société non cotée dont le total du bilan et le montant net du CA dépassent les 100 M€ 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.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de ce rapport, l'ensemble des informations est publié dans le chapitre « Déclaration de performance extra-financière » du présent document.

Il est précisé que le périmètre de consolidation de ces informations vise le même périmètre que la consolidation financière de Keolis S.A.

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.



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

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<i>(en milliers d'euros)</i>						
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	353					430
Montant total des factures concernées (TTC)	4 899	(248)	(1 585)	235	1 101	(497)
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	7,0 %	- 0,4 %	- 2,2 %	0,3 %	1,6 %	- 0,7 %
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

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<i>(en milliers d'euros)</i>						
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	1 014					843
Montant total des factures concernées (HT)	12 179	1 826	517	818	12 777	15 992
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	5,9 %	0,9 %	0,3 %	0,4 %	6,1 %	7,7 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
<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 342 343 520,32 € au poste Report à Nouveau.

Le poste Report à Nouveau présentant un solde de - 6,22 € s'élèvera après affectation du résultat de l'exercice à un montant de - 342 343 526,54 €.

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
2019	Néant		
2018	Néant		
2017	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 400 712,16 €.

1.1.2.3 Actionnariat

Au 31 décembre 2020, GROUPE KEOLIS S.A.S. détient 100 % du capital.

1.1.2.4 Participation des salariés au capital

Au 31 décembre 2020, il n'y a pas de participation des salariés au capital de la Société.

1.1.2.5 Conventions visées à l'article L. 1225-38 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.

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

Le Conseil d'Administration

# ANNEXE 1 - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## 1. MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

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

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

Suite à la démission de M. Patrick Jeantet de ses fonctions, M. Jacques Damas a été nommé par délibération du Conseil d'Administration du 3 juin 2020 en qualité de Président Directeur Général avec effet au même jour, pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'au 3 mars 2022.

Suite à la démission de M. Jacques Damas de ses fonctions, Mme Marie-Ange Debon a été nommée par délibération du Conseil d'Administration du 7 septembre 2020 en qualité de Présidente Directrice Générale avec effet au même jour et pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'au 3 mars 2022.

## 2. MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHACUN DES MANDATAIRES SOCIAUX

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

Marie-Ange Debon	Présidente Directrice Générale	Keolis S.A (depuis le 07/09/2020)
	Présidente et membre unique du Directoire	GROUPE KEOLIS S.A.S. (depuis le 24/08/2020)
	Administrateur indépendant et Présidente du Comité d'audit et des comptes	ARKEMA
	Administrateur et Présidente du Comité d'audit	Technip-FMC
	Administrateur	Lydec (fin de mandat en 2020)
	Administrateur et Présidente du Comité RSE et Jeu Responsable	Française des Jeux (fin de mandat en 2020)
Isabelle Balestra	Administrateur	Keolis S.A
	Administrateur	Keolis Lille
	Administrateur	Keolis Lille métropole
	Administrateur	Keolis Lyon
Bruno Danet	Administrateur	Keolis S.A
	Président et administrateur	Institut Keolis
	Gérant	Keolis Bordeaux
	Administrateur	Keolis Bordeaux Métropole
	Représentant permanent de Keolis S.A, administrateur	Keolis Rennes
	Membre du Directoire	GROUPE KEOLIS S.A.S. (jusqu'au 24/08/2020)
Arnaud Van Troeyen	Administrateur	Fondation SNCF
	Administrateur	Keolis S.A
	Membre du Conseil de Surveillance	Keolis Deutschland GmbH & Co. KG
	Administrateur	Keolis Sverige AB (depuis le 29/10/2018)
	Administrateur	Keolis Norge AS (depuis le 29/10/2018)
	Administrateur	Shanghai Keolis Public Transport Operation Managment co (depuis le 29/10/2018)
	Administrateur	Keolis Danmark A/S (depuis le 29/10/2018)
	Director	Keolis Aarhus Letbane A/
	Supervisor	Keolis Wuhan Public Transportation Operation and Management Co Ltd (depuis le 29/10/2018)

Kathleen Wantz O'Rourke	Présidente Directrice Générale	Keolis S.A (jusqu'au 12/02/2020)
	Administrateur	Keolis S.A
	Présidente du Directoire	GROUPE KEOLIS S.A.S. (01/11/2019 au 01/01/2020) (02/06/2020 au 24/08/2020)
	Membre du Directoire	GROUPE KEOLIS S.A.S.
	Administrateur	Keolis Lille Métropole (jusqu'au 24/08/2020)
	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
	Administrateur	Association des élèves et anciens élèves de l'institut de haute finance
Laurent Agnesina	Administrateur	Keolis S.A (depuis le 14/02/2019)
Marc Hinfrey	Administrateur	Keolis S.A (depuis le 03/03/2016)
Pascale Nicolas	Administrateur	Keolis S.A (depuis le 14/02/2019)
Patrick Jeantet	Président et membre du Directoire	Keolis S.A (01/01/2020 - 02/06/2020)
	Président Directeur Général	Keolis S.A (12/02/2020 – 03/06/2020)
Jacques Damas	Président Directeur Général et administrateur	Keolis S.A (jusqu'au 07/09/2020)
	Administrateur	Keolis Lyon (fin de mandat en 2020)
	Administrateur	Keolis Lille Métropole (fin de mandat en 2020)
	Membre du Comité stratégique	Hello Paris Participations (fin de mandat en 2021)
	Administrateur	Thalys International
	Manager	Keolis Commuter Services LLC (fin de mandat en 2020)
	Administrateur	Thi Factory
	Président Directeur Général	Eurostar International Limited
Anne Lieure	Administrateur	Keolis S.A (depuis le 23/10/2019)
	Administrateur	Keolis Rennes
	Administrateur	Keolis Bordeaux Métropole
	Administrateur	Transports de l'Agglomération de Metz Métropole

## 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.

## 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.

# ANNEXE 2 - KEOLIS S.A FILIALES ET PARTICIPATIONS 2020

## RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(Situation au 31 décembre 2020)

## 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 détenu par la Société)

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
<b>1) FILIALES FRANÇAISES</b>										
Keolis Châlons-en-Champagne Chemin des Grèves – BP 68 – 51000 Chalons-en-Champagne	148	2 740	99,24	861	861	- 4 349	-	7 334	275	-
Keolis Oyonnax Rue de la Tuilerie – 01100 Arbrant	90	93	99,98	90	90	- 294	-	2 106	31	-
Keolis Château-Thierry 5, rue Vallée – 02400 Château-Thierry	67	123	100,00	67	67	403	-	2 628	20	-
Keolis Chauny-Tergnier 150, avenue Jean Jaurès – 02300 Chauny	45	241	100,00	45	45	- 811	-	1 846	39	-
Keolis Montluçon Rue des Canaris – 03100 Montluçon	197	321	100,00	197	197	- 1 262	-	4 043	10	-
Keolis Sud Allier 14, boulevard Alsace Lorraine – 03300 Cusset	243	879	100,00	23 379	0	927	-	6 735	- 1 457	-
Keolis Vichy Boulevard Alsace Lorraine – 03300 Cusset	300	674	100,00	660	600	- 740	-	102	17	-
Keolis Alpes Maritimes 840, Avenue Emile Hugues – 06140 Vence	6 439	2 050	99,79	8 201	-	- 1 667	-	24 226	- 669	-
Keolis Garonne ZI de Bonzom – 09270 Mazères	760	95	100,00	2 330	-	- 93	-	6 751	32	-
Keolis Aude Pech Loubat – 11000 Narbonne	2 503	- 2 120	100,00	3 577	-	- 1 590	-	9 114	- 810	-
Keolis Narbonne Mobilité Avenue de Pech Loubat – 11000 Narbonne Cedex	870	- 752	100,00	870	155	- 110	-	-	18	-
Keolis Cote d'Azur 59, rue de la Buffa – 06000 Nice	289	715	100,00	289	289	- 996	-	-	- 53	-
Keolis Baie des Anges 742, route de Grenoble – 06200 Nice	8 695	- 8 332	100,00	12 180	-	- 901	-	8 312	- 191	-
Keolis Camargue 20, rue de la Vilette – 69328 Lyon	58	149	99,97	2 889	-	- 191	-	-	-	-
Société Transports Robert 31, avenue José Nobre – BP 57 – 13500 Martigues	1 688	- 1 026	99,96	2 471	-	- 284	-	5 312	- 712	-
Société Autocars de Provence 289, rue des Roseaux – 13320 Bouc-Bel-Air	6 128	- 3 817	99,97	6 922	-	- 89	-	10 327	- 487	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
Keolis Pays d'Aix Rue des roseaux – Quartier du verger – 13320 Bouc-Bel-Air	10 010	- 9 170	100,00	10 010	10 010	- 11 674	-	36 830	- 173	-
SCAC 398, Avenue du Mistral – ZI ATHELIA – 13600 – La Ciotat	5 899	- 4 987	100,00	6 547	409	- 761	-	453	- 118	-
Keolis Calvados 19, chemin de Courcelle – BP 127 – 14128 Mondeville	1 100	5 608	100,00	1 152	1 152	- 6 599	-	3 235	461	-
Keolis Bus Verts 19, chemin de Courcelles – 14120 – Mondeville	1 100	8 495	100,00	1 100	1 100	- 17 592	-	28 301	1 320	-
Keolis Pays Normands ZI la Madeleine, rue de l'Île du Marais Carentan – 50500 Carentan	276	1 817	100,00	1 268	1 268	- 2 339	-	7 709	454	-
Keolis Caen 15, rue de la Geôle – 14000 Caen	1 065	2 815	100,00	2 251	2 251	- 3 659	-	-	2	-
Keolis Littoral 2, avenue du Pont Neuf – 17300 Rochefort	4 259	3 959	100,00	4 258	4 258	- 7 769	-	17 285	1 865	-
Keolis Saintes Rue des Perches – ZI Charriers – 17100 Saintes	140	181	100,00	139	139	- 436	-	-	-	-
Compagnie du Blanc Argent Gare de Romorantin – 41200 Romorantin	279	3 400	99,41	4 139	4 139	- 3 967	-	4 218	543	-
Keolis Centre 86, rue du village d'En Haut – 18230 Saint-Doulchard	6 051	- 6 428	100,00	6 153	-	460	-	8	- 7	-
Keolis Bourgogne 17, rue du Bailly – ZI Dijon Saint Apollinaire – 21000 Dijon	153	7 516	99,50	1 917	1 917	- 9 286	-	14 213	1 030	-
Keolis Beaune 17, rue du Bailly – ZI Dijon Saint Apollinaire – 21000 Dijon	60	87	100,00	60	60	- 363	-	2 062	16	-
Keolis Dijon 49, rue des ateliers – 21000 Dijon	1 206	1 797	100,00	1 414	1 414	- 1 900	-	-	- 2	-
Keolis Dijon Mobilité 49, rue des ateliers – 21000 Dijon	1 200	1 432	70,00	830	830	- 15 049	-	73 843	113	-
Monts Jura Autocars 4, rue Berthelot – 25000 Besançon	6 329	- 3 684	100,00	14 196	14 196	- 1 639	-	19 873	- 242	-
Keolis Pays Montbéliard CD 126 La Chamotte – 25420 Voujaucourt	546	546	100,00	542	542	- 1 231	-	1	2	-
Keolis Urbest 4, rue Berthelot – 25000 Besançon	640	778	100,00	801	801	- 1 388	-	-	1	-
Keolis Drôme Ardèche 26, rue Laurent de Lavoisier – 26800 Portes-lès-Valence	573	4 506	100,00	3 507	-	- 4 994	-	12 735	243	-
Keolis Eure 2, rue Lakanal – ZI n° 2 – 27031 Évreux	467	7 670	100,00	1 555	1 555	- 4 218	-	13 960	774	-
Keolis Eure et Loir Les Fenots – 28100 Dreux	538	4 670	100,00	2 363	2 363	- 4 196	-	12 588	224	-
Keolis Drouais Les Fenots – 28100 Dreux	82	303	100,00	82	82	- 1 806	-	5 176	42	-
Keolis Quimper 1, rond Point de Quistinidal – 29000 Quimper	259	621	100,00	257	257	- 5 010	-	13 628	91	-
Keolis Brest 7, rue Ferdinand de Lesseps – 29806 Brest	8 456	- 7 147	100,00	8 448	1 348	- 282	-	-	- 144	-



Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
	au 31 déc. 2020		2020							
Keolis Morlaix										
ZI de Kérivin – 29600 St Martin des Champs	59	178	96,00	57	57	- 1 057	-	5 538	28	-
Keolis Maritime Brest										
1, rue Éperon – Port de Commerce – BP 80713 – 29200 Brest	8	- 36	100,00	8	8	1 130	-	8 495	24	-
Keolis en Cévennes										
389 chemin du Viguet – 30100 Alès	97	27	99,19	95	0	- 121	-	-	1	-
Keolis Alès										
389, chemin du Viguet – 30100 Alès	120	391	100,00	120	120	- 2 927	-	10 757	110	
Sté des Transports en Commun Nimois										
388, rue Robert Bompard – 30000 Nîmes	750	742	100,00	1 190	1 190	- 6 237	-	17	- 47	-
Keolis Auch										
7, place de la Libération – 32000 Auch	218	32	100,00	221	221	- 496	-	1 949	47	-
Les Cars de Bordeaux										
8, rue d'Artagnan – 33000 Bordeaux	264	1 201	49,97	379	379	318	-	7 302	- 405	-
Keolis Gironde										
ZA les Artigons Issac – 33160 Saint-Médard-en-Jalles	684	12 292	90,65	6 658	6 658	- 10 214	-	18 330	1 027	-
Autobus d'Arcachon										
1431, boulevard de l'Industrie – 33260 La Teste-de-Buch	217	888	100,00	2 931	2 616	- 293	-	2 092	- 171	-
Keolis Bordeaux Métropole										
12, boulevard Antoine Gautier – 33000 Bordeaux	5 000	30 475	100,00	5 000	5 000	- 52 413	-	230 894	2 687	-
Keolis Bordeaux										
12, boulevard Antoine Gautier – 33000 Bordeaux	10 000	1 563	100,00	18 058	11 441	- 12 974	-	-	81	-
Keolis Narbonne										
Avenue de Pech Loubat – 11100 Narbonne	618	- 868	100,00	618	-	- 164	-	12 327	- 391	-
Les Courriers du Midi										
9, rue de l'Abrivado – BP 85121 – 34073 Montpellier Cedex 3	2 039	735	100,00	5 117	5 116	- 734	-	19 461	- 841	-
Keolis Languedoc										
927, avenue Joliot Curie – 30000 Nîmes	90	955	99,98	899	899	- 1 408	-	4 301	- 1 204	-
Cars du Bassin de Thau										
21, avenue de la Méditerranée – Lieudit Étang d'Ingril – 34110 Frontignan-La-Peyrade	278	76	100,00	278	278	- 224	-	533	- 109	-
Keolis Armor										
26, rue du Bignon – CS 27403 – 35135 Chantepie	1 505	12 102	78,21	12 755	12 755	- 11 223	-	36 425	850	-
Société Rennaise de Transports & Services Handistar										
26, rue Bignon – 35135 Chantepie	43	191	100,00	44	44	- 1 943	-	3 452	18	-
Keolis Saint Malo										
Rue des Rougeries BP 70548 – 35405 Saint-Malo Cedex	461	- 34	100,00	461	461	- 503	-	2	5	-
Keolis Rennes										
Rue Jean Marie Huchet – CS94001 – 35040 Rennes	6 198	- 362	100,00	6 196	6 196	- 47 668	-	132 925	- 292	-
Keolis Châteauroux										
6, allée de la Garenne – ZI – 36000 Châteauroux	170	244	100,00	169	169	- 1 280	-	5 402	21	-
Keolis Touraine										
Impasse de Florence – 37700 Saint-Pierre-des-Corps	6 087	- 2 060	100,00	7 472	7 472	- 2 841	-	12 281	541	-
Keolis Tours										
Avenue de Florence – 37700 Saint-Pierre-des-Corps	1 910	2 086	100,00	1 906	1 906	- 15 980	-	58 471	73	

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020								
Train Bleu St Marcellin 3, impasse Claude Charon – 38160 Saint-Marcellin	329	- 153	99,97	649	622	- 71	-	989	20	-
Voyages Monnet Route de Grenoble – 38590 Saint-Etienne-de-Saint-Geoirs	537	- 2 065	100,00	2 505	-	1 416	-	-	- 147	-
Keolis Porte d'Isère Avenue du Lemand – 38090 Villefontaine	300	1 835	100,00	300	300	- 4 173	-	10 512	279	-
Sté d'exploitat de l'aéroport Dole Jura 33, place de la Comédie – 39000 Lons-le-Saunier	50	37	51,00	26	26	85	-	- 2	67	-
Keolis Gascogne 215, route de Benquet – ZA de la Téoulrière – 40280 Saint-Pierre-du-Mont	135	794	52,89	594	594	- 423	-	4 343	94	-
Keolis Blois Mobilités 9, rue Alexandre Vezin – 41000 Blois	1 118	- 594	100,00	1 117	832	- 2 544	-	10 954	150	-
Keolis Atlantique 3, rue de la Garde – ZI Bois Briand – 44300 Nantes	2 076	8 112	100,00	9 926	9 926	- 5 550	-	33 591	8	-
Transports de la Brière 7, rue Pierre Vergniaud – Penhoet – 44600 Saint-Nazaire	92	179	59,80	1 369	1 083	- 89	-	2 148	- 194	-
Keolis Voyages 3, rue de la Garde-Zone de Bois Briand – 44300 Nantes	8	- 231	100,00	7	-	- 43	-	466	- 292	-
Keolis Montargis 16, rue de la Baraudière – 45700 Villemandeur	163	265	100,00	163	163	- 1 202	-	4 396	20	-
Keolis Orléans Val de Loire 64, rue Pierre Louget-45800 Saint-Jean-de-Braye	802	2 501	100,00	802	802	- 2 651	-	-	74	-
Keolis Agen Rue Georges Clemenceau – 47240 Bon Encontre	224	287	100,00	224	224	- 1 630	-	7 334	37	-
Keolis Marmande Impasse Doumayne – ZA de Girauflat – 47200 Marmande	135	133	100,00	135	135	- 147	-	9	- 10	-
Keolis Val de Maine Rue du Bois Rinier – ZI Saint Barthélémy – 49124 Saint-Barthélémy-d'Anjou	35	15	100,00 27	35	5	- 48	-	1	- 2	-
Société de Gestion de l'Aéroport d'Angers Marcé Aéroport d'Angers-Marcé – 49140 Marcé	8	- 453	100,00	8	-	185	-	-	34	-
Keolis Angers Rue du Bois Rinier – 49124 Saint-Barthélémy-d'Anjou	922	2 302	100,00	921	921	- 3 408	-	-	- 84	-
Keolis Manche La Fosse Yvon – 50440 Beaumont Hague	497	3 611	100,00	3 102	3 102	- 4 739	-	5 145	552	-
Keolis Cherbourg 491, rue de la Chasse aux Loups – 50110 Tourlaville	299	370	100,00	382	382	- 1 652	-	8 991	4	-
Keolis Chaumont Rue du Vieux Moulin – 52000 Chaumont	149	289	100,00	149	149	- 998	-	3 539	16	-
Keolis Laval Mobilité Centre JM Moron – rue Henri Batard – BP 0909 – 53009 Laval Cedex	369	219	100,00	368	368	- 726	-	-	- 6	-
Keolis Laval Centre JM Moron – rue Henri Batard – BP 0909 – 53009 Laval Cedex		638	100,00	369	369	- 2 428	-	11 938	23	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créiteur au 31 déc. 2020 (en K€)	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 (en K€)	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
	au 31 déc. 2020									
Keolis Sud Lorraine 1, rue de la Sablière – 54136 Bouxières-aux-Dames	2 575	4 490	100,00	2 576	2 576	- 3 797	-	22 307	- 137	-
Keolis Bassin de Pompey 3, rue de la Sablière – 54136 Bouxières-aux-Dames	95	240	100,00	95	95	- 288	-	193	- 1	-
Keolis Lorient Boulevard Yves Demaine – 56323 Lorient Cedex	489	323	100,00	563	482	- 928	-	-	- 6	-
Keolis 3 Frontières 5, rue de l'Abbé Grégoire – 57050 Metz	1 976	5 780	100,00	5 869	5 869	- 8 811	-	24 820	- 1 300	-
KO Nevers 120, route de Marzy – 58000 Nevers	324	239	100,00	324	324	- 597	-	- 59	31	-
Trans Val-de-Lys ZA de la nouvelle énergie – Rue de l'énergie prolongée – 59560 Comines	1 101	5 027	100,00	2 027	2 027	- 8 871	-	25 031	83	-
Keolis Val Hainaut 36, rue Ernest Macarez – 59300 Valenciennes	165	5 618	96,32	3 222	3 222	- 5 784	-	3 934	283	-
Keolis Lille Château Rouge – 276 avenue de la Marne – 59700 Marcq-en-Barœul	65 484	- 61 170	100,00	65 981	4 505	- 13 425	-	-	11 809	-
Transports Evrard 304, avenue du Tremblay – ZI de Vaux – 60100 Creil	1 320	1 103	100,00	8 450	-	2 717	-	7 533	220	-
Keolis Oise 21, avenue Felix Louat – 60300 Senlis	183	6 042	100,00	4 027	-	3 799	-	16 649	677	-
Keolis Arras Rue Mongolfier ZI Est – 62000 Arras	581	474	100,00	669	669	- 5 319	-	13 426	77	-
Keolis Artois Gohelle 59, avenue Van Pelt – 62300 Lens	908	1 866	99,99	677	677	- 3 338	-	-	55	-
Caron Voyages Resurgat 1 – 64, Boulevard industriel – 62230 Outreau	2 160	- 1 319	100,00	2 465	410	- 997	-	2 689	-	-
Voyages Dourlens ZAL n° 3 – rue de Belle Vue – 62700 Bruay La Buisnière	1 097	- 814	100,00	1 407	-	- 501	-	1 188	- 92	-
Voyages Fouache 1321, route Nationale – 62117 Brebières	400	1 486	100,00	4 301	-	- 703	-	2 399	- 173	-
Keolis Boulogne-sur-Mer 46/48 Rue des Canonniers – 59000 Lille	359	242	100,00	559	559	- 621	-	-	13	-
Westeel Voyages 2, rue F. Joliat – 62430 Sallaumines	3 325	3 524	100,00	5 520	5 520	- 7 829	-	19 180	532	-
Loisirs et Voyages ZI de l'Industrie – 63600 Ambert	914	1 137	100,00	4 254	-	- 663	-	7 492	- 33	-
TPR Chemin de la Saligue – 64140 Lons	567	632	100,00	2 296	2 296	- 614	-	7 100	218	-
Keolis Pyrénées Quartier Lasbats – Route de Pau – 65420 Ibos	1 367	2 695	95,16	2 626	2 626	- 4 643	-	10 837	414	-
Keolis Grand Tarbes Centre Kennedy – Rue Jean Loup Chretien – 65000 Tarbes	179	188	100,00	747	747	- 1 601	-	7 381	23	-
Les Courriers Catalans 7, rue Jean Perrin – 66000 Perpignan	2 160	- 1 626	100,00	3 401	600	- 539	-	-	14	-
Transports GEP Vidal 7, rue Jean Perrin – 66000 Perpignan	1 715	- 1 409	100,00	2 728	2 728	2 082	-	4 729	- 333	-
Holding Striebig 198, avenue de Strasbourg – 67170 Brumath	2 540	- 2 609	100,00	11 495	2 014	172	-	-	- 33	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
Keolis Obernai 7, rue de la Gare – 67210 Obernai Cedex	31	46	100,00	31	31	- 239	-	795	7	-
Autocars Striebig 198 avenue de Strasbourg – 67170 Brumath	2 600	- 3 223	100,00	3 486	-	1 461	-	9 770	- 2 458	-
Autocars Eschenlauer Route de Dresenheim – 67620 Soufflenheim	300	1 357	90,97	1 600	258	- 1 177	-	4 337	- 513	-
Autocars Planche 69, rue du Champ du Garet – 69400 Arnas	5 195	12 926	100,00	15 632	15 632	- 15 075	-	35 102	435	-
Keolis PMR Rhône ZI La Bandonnière – 4, rue Maurice Audibert – 69800 Saint-Priest	1 639	- 186	100,00	1 639	1 639	- 1 315	-	3 087	54	-
Interhône Alpes 69, rue du Champ du Garet – BP 80157 – Arnas – 69655 Villefranche-sur-Saône	40	2 315	100,00	38	38	- 2 357	-	-	- 4	-
Keolis Lyon 19, boulevard Vivier Merle – 69212 Lyon Cedex 03	56 346	- 26 600	100,00	56 398	56 398	- 101 611	-	402 164	2 232	-
Keolis Val de Saône 30, rue de Guerlande – Zone Verte – 71880 Châtenoy-le-Royal	953	1 857	99,27	1 006	1 006	- 2 462	-	9 761	216	-
Keolis Mobilité Paris 58, avenue des Terroirs de France – 75012 Paris	766	- 170	100,00	766	-	- 792	-	11 217	319	-
Institut Keolis 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	37	11 694	100,00	37	37	- 11 033	-	38	1 838	-
Keolis Seine Maritime 55/57, le Nid de Verdier – 76400 Fécamp	185	9 840	100,00	5 631	5 631	- 10 235	-	14 615	1 209	-
Les Courriers de l'Ile-de-France 34, rue de Guivry – 77980 Le Mesnil-Amelot	344	41 293	99,99	560	560	- 3 173	-	101 668	4 029	-
Airelle 1 à 9, avenue Francois Mitterand – Immeuble Le Jade – 93200 Saint-Denis	6 108	- 11 421	100,00	6 104	-	4 731	-	-	- 27	-
Keolis Mobilité Roissy 34, rue de Guivry – 77990 Le Mesnil-Amelot	3 589	- 974	100,00	3 589	881	5 403	-	10 719	- 1 415	-
Keolis Roissy Services Aeroportuaires Rue de Paris – Lieu-dit La Maladrerie – 77990 Le Mesnil-Amelot	572	345	100,00	572	-	- 495	-	5 797	232	-
Cie des Transports Collectifs de l'Ouest Parisien 18, rue de la Senette – 78755 Carrières-sous-Poissy	40	3 968	50,00	20	20	- 165	-	13 350	- 55	-
Keolis Versailles 12, avenue du Général de Gaulle – Les Manèges – 78000 Versailles	680	20 998	99,90	2 960	2 960	- 6 711	-	31 598	1 561	-
Keolis Yvelines 12, avenue du Général de Gaulle – Les Manèges – 78000 Versailles	358	481	99,68	959	959	1 221	-	5 332	349	-
Keolis Somme ZI du Frier – 80290 Poix de Picardie	219	- 18	99,99	219	219	- 1 354	-	1 503	- 95	-
Société d'Exploitation de l'Aéroport Albert Picardie Rue Henri Potez – 80300 Meaulte	50	- 281	50,96	26	-	281	-	-	- 42	-
Keolis Littoral Place de la Gare – 59820 Gravelines	2 822	- 2 021	100,00	2 824	455	- 803	-	4 242	201	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créiteur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
au 31 déc. 2020										
Société Départementale des Transports du Var 175, chemin du Palyvestre – 83400 Hyères	1 008	1 104	95,08	7 505	-	342	-	13 821	- 451	-
Keolis Châtellerault 6, rue Le Prince Ringuet – 86100 Châtellerault	113	225	100,00	111	111	- 1 082	-	3 611	31	-
Keolis Épinal ZAC de la Magdeleine – 88000 Epinal	141	2 324	100,00	141	141	- 2 102	-	4 447	123	-
Keolis Seine Senart 19, rue Charles Mory – 91210 Draveil	47	13 662	100,00	5 783	5 783	- 8 481	-	15 112	1 503	-
Transports Daniel Meyer 123, rue Paul Fort – 91310 Montlhery	240	31 932	100,00	39 039	33 711	-	-	36 539	3 012	-
Keolis Seine Val de Marne 172, avenue François Mitterrand – 91200 Athis Mons	230	6 240	100,00	5 594	5 594	3 062	-	35 717	44	-
Keolis Seine Essonne 110, route Nationale 191 – La belle Étoile – 91540 Mennecy	3 003	185	100,00	5 705	2 151	4 609	-	13 573	878	-
Keolis Orly Airport 1 à 3, avenue François. Mitterrand – 93200 Saint-Denis	282	- 12 223	100,00	759	-	1 810	-	3 863	- 13 012	-
Société & Exp. Francilienne Inter Modalité (STEFIM) 1 à 3, avenue Francois Mitterrand – Immeuble Le Jade – 93200 Saint-Denis	40	- 2 020	100,00	40	-	2 021	-	325	- 92	-
Autocars Delion 12, rue Jean Perrin – 92000 Nanterre	482	1 756	100,00	2 557	2 557	56	-	6 827	443	-
Keolis Travel Services 12, rue Jean Perrin – 92000 Nanterre	1 057	- 4 492	100,00	1 057	-	2 991	-	1 621	- 572	-
Voyages Autocars Services 52, rue Jean Lemoine – 93230 Romainville	5 136	- 7 493	100,00	7 092	-	3 191	-	585	- 176	-
Pacific Cars 20, rue du Bailly – 93210 La Plaine-Saint-Denis	1 300	- 3 388	100,00	4 581	-	2 189	-	-	91	-
Keolis Val d'Oise 1, chemin Pavé – 95340 Bernes sur Oise	128	4 020	99,99	130	130	- 1 425	-	5 976	814	-
Aérobag Rue de Paris – lieu-dit La Maladrerie – 77990 Mesnil Amelot	8	- 8 058	100,00	8	-	4 633	-	1 205	- 4 139	-
Aerolis Lieu-dit La Maladrerie – Rue de Paris – 77990 Mesnil Amelot	10 939	- 31 352	100,00	12 457	-	3 263	-	6 412	- 25 272	-
Keolis Conseil & Projets 20, rue de la Villette – Immeuble le Bonnel – 69003 Lyon	8	1 325	100,00	8	8	- 679	-	4 067	362	-
Kisio Solution 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	7 235	- 8 420	100,00	7 235	-	5 029	-	2 267	- 1 460	-
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	- 6	70,00	7	-	- 9	-	-	- 3	-
Keolis Amiens 45, rue Dejean – 80000 Amiens	654	1 355	100,00	654	654	- 11 068	-	32 851	113	-
Keolis Creil ZI du Marais sec – rue du pont de la brèche sud – 60780 Villers-Saint-Paul	250	1 137	83,97	210	210	- 943	-	19	11	-
Voyages Chargélègue 20, rue Grand rue Vasles – 79340 Menigoute	1 291	- 1 525	100,00	1 772	-	191	-	-	1	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créiteur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
au 31 déc. 2020			2020							
TRANSKEO										
266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	1 500	2 452	51,00	765	765	- 2 779	-	17 554	812	-
Les Coccinelles										
33, rue Ernest Renan – 94200 Ivry-sur-Seine	35	2 416	100,00	4 104	4 104	- 0	-	3 108	68	-
Keolis Val de Marne										
41, rue Le Corbusier – 94000 Créteil	1 393	- 1 101	100,00	1 393	543	161	-	2 122	- 225	-
Keolis Côte Basque Adour										
Chemin de Marouette – 64100 Bayonne	600	1	100,00	600	600	- 3 603	-	28 292	- 354	-
Keolis Chauny-Tergnier – La Fère Scolaire										
150, avenue Jean Jaurès – 02300 Chauny	10	87	100,00	10	10	- 342	-	1 487	33	-
RDK										
54, quai de la Rapée – 75012 Paris	60	473	50,00	30	30	- 3	-	1 888	- 19	-
Hello Paris Participations										
266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	1	22	50,00	0	0	20	-	520	21	-
Transpole										
276, avenue de la Marne – 59700 Marcq-en-Baroeul	5 000	4 165	100,00	5 000	5 000	- 56 412	-	298 293	- 572	-
Keolis Saintes										
Rue des Perches – ZI des Charriers – 17100 Saintes	125	94	100,00	125	125	- 963	-	3 982	47	-
Keolis Caen Mobilité										
15, rue de Geôle – 14000 Caen	1 100	883	100,00	1 100	1 100	- 5 714	-	60 626	34	-
Keolis Besançon Mobilités										
5, rue Edouard Branly – 25000 Besançon	931	412	100,00	931	931	- 7 867	-	34 990	127	-
Keolis Chambéry										
18, avenue des Chavaliers Tireurs – 73000 Chambéry	500	- 177	100,00	500	500	- 3 865	-	21 971	- 217	-
Keolis RIOM										
5, rue Joaquin Perez Carretero – 63200 Riom	225	- 65	100,00	225	-	- 647	-	2 806	19	-
Keolis Métropole Orléans										
64, rue Pierre Louguet – 45800 Saint-Jean-de-Braye	1 363	- 1 525	100,00	1 363	1 363	- 8 862	-	59 474	- 1 018	-
Keolis Tours Access										
Impasse de Florence – 37700 Saint-Pierre-des-Corps	50	- 27	100,00	50	50	- 568	-	1 716	- 28	-
Keolis Grand Nancy										
59, rue Marcel Brot – 54000 Nancy	1 200	941	100,00	1 200	-	- 5 972	-	59 468	- 553	-
Keolis Grand Bassin de Bourg En Bresse										
8, rue Jean Gutenberg – 01000 Bourg-en-Bresse	200	39	100,00	200	200	- 239	-	12 569	31	-
TRAM										
10, rue Émile Léonard – 06300 Nice	700	1 490	100,00	6 902	1 527	3 376	-	7 260	- 19	-
SATRVAM										
74, chemin de l'Arbre Inférieur – 06000 Nice	264	- 18	100,00	743	549	-	-	-	-	-
Phocéens cars										
62, avenue de l'Arbre inférieur – 06000 Nice	700	1 759	100,00	3 441	393	2 314	-	2 752	16	-
Keolis Moulins										
140, route de Lyon – 03400 Yzeure	250	- 37	100,00	150	150	487	-	3 678	11	-
Keolis Menton Riviera										
Gare routière avenue de Sospel – 06500 Menton	335	- 4	100,00	335	-	- 1 407	-	10 370	40	-
Keolis Sophia Antipolis										
205, rue Henri Laugier – 06600 Antibes	625	- 170	100,00	625	-	- 6 684	-	20 282	- 300	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créiteur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote- part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
au 31 déc. 2020										
Keolis Ailes 8, allée du Piémont Technoland – 69800 Saint-Priest	28 050	- 24 221	100,00	12 977	12 977	28 889	-	9 367	- 20 652	-
Keolis Ouest Val de Marne 266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	296	- 91	100,00	296	296	- 2 021	-	2 578	16	-
Korriva 266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	10	- 60	100,00	10	10	0	-	-	- 60	-
Keolis Territoires Nancéiens 3, rue de la Sablière – 54136 Bouxières-aux-Dames	250	- 264	100,00	250	250	- 161	-	7 048	- 264	-
Keolis Nevers 120, rue de Marzy – 58000 Nevers	250	27	100,00	250	250	- 2 293	-	6 172	27	-
Keolis Contrôle et Humanisation 266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	10	- 277	100,00	10	10	139	-	-	- 277	-
Keolis Blois 22, rue de Laplace – 41000 Blois	270	-	100,00	280	280	-	-	-	-	-
Keolis Haut-Bugey 21, rue de la Tuilerie – 01100 Arbent	65	-	100,00	75	75	65	-	-	-	-
Cykleo 91, avenue de la République – 75011 Paris	1 100	10 677	100,00	22 419	22 419	- 7 923	-	17 522	2 490	-
Orset Investissement 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	- 118	-	-	-	-
KLP01 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	-	-	-	-	-
KLP34 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	-	-	-	-	-
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	-	-	-	-	-
KLP48 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP49 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00 30	10	10	-	-	-	-	-
KLP50 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP51 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP52 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP53 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020								
au 31 déc. 2020										
KLP54										
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP55										
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP56										
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP57										
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP58										
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP59										
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-

2) FILIALES ÉTRANGÈRES

Keolis Nordic * c/o Advokatfirman Vinge KB – Box 1703 – 111 87 Stockholm – Suède	100 SEK	410 564 SEK	100,00	46 034	46 034	14 460	-	- SEK	- 11 SEK	-
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	29 569 CAD	- 55 838 CAD	100,00	20 892	-	27 566	-	77 450 CAD	- 14 513 CAD	-
Keolis UK * Evergreen Buiding North – 160 Euston Road – NW1 2DX Londres – Royaume-Uni	2 000 GBP	70 085 GBP	100,00	3 059	3 059	- 17 941	-	1 271 GBP	- 3 254 GBP	-
Keolis Bus Danmark 2/4, Thorvald Borgs Gade – 2300 Copenhagen – Danemark	1 800 DKK	231 874 DKK	100,00	21 680	21 680	-	-	977 078 DKK	16 764 DKK	-
Striebig Deutschland Lundelbrunnstrasse 6 – 76887 bad bergzabern – Allemagne	60	- 91	100,00	1 000	-	60	-	653	- 73	-
Keolis Deutschland GmbH & Co. KG Rheinstrasse 4E – 55116 Mainz – Allemagne	145 051	- 273 186	100,00	145 736	-	- 28 020	-	203 839	- 148 771	-
Keolis Deutschland Verwaltungsgesellschaft GmbH KG Postfach-103255 – 40023 Düsseldorf – Allemagne	26	- 186	100,00	26	-	-	-	-	- 2	-
Keolis Vlaanderen Oosterring 17 – 3600 Genk – Belgique	7 349	13 868	100,00	22 708	22 708	-	-	-	953	-
Keolis America * c/o National Corporate Research, 615 South Dupont Highway Dover, Kent County 19901 Delaware – USA	142 405 USD	- 62 005 USD	100,00	120 064	28 425	50 306	-	10 645 USD	- 6 105 USD	-
Keolis Australie <sup>*(1)</sup> 140 William Street – VIC 3000 Melbourne	32 020 AUD	37 026 AUD	100,00	22 616	22 616	302	-	780 AUD	470 AUD	-
Keolis Tramway d'Alger * 2, impasse Bossuet – Alger – Algérie	DZD	DZD		198	-	-	-			
Eurobus Holding SA 62, avenue de Navagne – 4600 Visé – Belgique	25 000	40 851	100,00	131 453	131 453	-	-	517	2 705	-
Keolis Hyderabad Mass Rapid Transit System Private Limited Cyber Tower – Q3 L4 – 500081 Hyderabad – Inde	3 500 INR	113 150 INR	100,00	50	50	-	-	856 798 INR	23 351 INR	-
Kilux Weiswampach – Grand Duché – Luxembourg	13	- 40	100,00	20	20	-	-	242	- 192	-

(1)

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 (en K€)	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 (en K€)	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
	au 31 déc. 2020									
KIBEL										
62, avenue de Navagne – 4600 Visé – Belgique	37 671	34 765	100,00	81 708	81 708	- 167 031	-	-	- 699	-
SYNTUS										
5 Visbystraat – 7418 Be Deventer – Pays-Bas	272	- 16 410	100,00	59 248	59 248	- 39 273	-	242 338	- 23 598	-
Keolis Nederland										
5 Visbystraat – 7418 Be Deventer – Pays-Bas	18	- 657	100,00	588	520	- 0	-	81	- 707	-
Keolis Aias	2 822	- 136								
61 Robinson Road – 068893 Singapour	SGD	SGD	100,00	1 740	1 740	33	-	- SGD	- 57 SGD	-
Keolis Middle East										
54, quai de la Rapée – 75012 Paris	50	- 5 041	100,00	12	12	1 060	-	-	- 4 393	-

B – Participations (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (-) créiteur au 31 déc. 2020 (en K€)	Montant des cautions et avals fournis par la Société au 31 déc. 2020 (en 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 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote- part du capital détenu en % au 31 déc. 2020 (en K€)					
au 31 déc. 2020			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)				

1) FILIALES FRANÇAISES

T.I.C.E 352 rue des Champs-Élysées – 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	- 57	40,00	32	-	-	-	77	39	-
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	14 608	40,36	310	310	- 5 990	-	16 799	1 746	-
Keolis PAYS DES VOLCANS 14 avenue de la Gare – 63260 Aigueperse	904	530	45,97	416	-	- 251	-	4 085	44	-
Transbusevry 266 avenue du Président Wilson – 93200 Saint Denis	415	226	31,08	138	138	-	-	-	- 84	-
Compagnie des Autobus de Monaco 3 avenue du Président Kennedy – 98000 Monaco			10,00	366	366					24

2) FILIALES ÉTRANGÈRES

Goldling Holdings Pty Ltd (création 2013) Level 2,7 Bay Street -Southport Qld 4215 – Australie			10,00	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	1 739 CNY	- CNY	40,00	85	85	-	-	-	-	-
Shanghai KEOLIS Public Transport Operation Management Co.* 5F Building No.1 – 909 Gullin Road – 201 103 Shangai – Chine	10 000 CNY	24 201 CNY	49,00	724	724	-	-	201 130 CNY	13 515 CNY	-
STAR* Abidjan plateau – Avenue Nogue Immeuble Brodway – 011450 Abidjan – Côte d'Ivoire	1 000 CFA BEAC		25,00	0	0	-	-	-	-	-
Grandling GP 333 Bay Street c/o Plenary GRP 4920 M5H2R2 Canda			10,00	1 875	1 875	-	-	-	-	-

\* Filiales présentées en devise pour les Capitaux propres, CA et Bénéfice net.



1.2

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

1.2.1	INTRODUCTION	25	1.2.6	ENGAGEMENT POUR NOS SALARIÉS	51
1.2.1.1	Édito de la Présidente	25	1.2.6.1	Une marque employeur fédératrice	51
1.2.1.2	Modèle d'affaires	25	1.2.6.2	Préserver la sécurité et la santé des collaborateurs	51
1.2.1.3	Temps forts RSE du Groupe Keolis	29	1.2.6.3	Agir pour l'égalité des chances	53
1.2.1.4	Gouvernance des enjeux extra-financiers	30	1.2.6.4	Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière	55
1.2.1.5	Matérialité des enjeux et stratégie RSE	30	1.2.6.5	Mener un dialogue social toujours plus constructif	57
1.2.1.6	Pacte Mondial des Nations Unies et Objectifs de Développement Durable (ODD)	31	1.2.6.6	Favoriser l'engagement et le bien-être des salariés	57
1.2.1.7	Tableau de synthèse de la performance RSE	34	1.2.7	ENGAGEMENT POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE	59
1.2.2	PRINCIPE 1 : DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	38	1.2.7.1	Réduire les impacts sur le climat en proposant une mobilité énergétiquement sobre et la plus décarbonée possible	60
1.2.3	PRINCIPE 2 : LOYAUTÉ DES PRATIQUES	38	1.2.7.2	Augmenter le taux de valorisation des déchets	62
1.2.3.1	Lutter contre la corruption	38	1.2.7.3	Maîtriser les consommations d'eau	62
1.2.3.2	Protéger et traiter avec précaution l'ensemble des données à caractère personnel	40	1.2.8	ENGAGEMENT POUR LES TERRITOIRES	63
1.2.4	PRINCIPE 3 : DIALOGUE AVEC NOS AUTORITÉS ORGANISATRICES ET AUTRES PARTIES PRENANTES	41	1.2.8.1	Être un partenaire engagé du Développement Durable des territoires	63
1.2.4.1	Parties prenantes du Groupe	41	1.2.9	MAÎTRISER LES RISQUES SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR : ACHATS DURABLES	65
1.2.4.2	Parties prenantes locales	42	1.2.10	MÉTHODE	68
1.2.5	ENGAGEMENT POUR NOS VOYAGEURS	42		Périmètre	68
1.2.5.1	Exploiter et développer des services de transport de voyageurs en toute sécurité	42		Période et méthodes d'estimation	68
1.2.5.2	Faire des transports des lieux sûrs et garantir la continuité du service	43		Organisation	68
1.2.5.3	Rendre la mobilité partagée accessible à tous	46		Devoir de vigilance	68
1.2.5.4	Garantir aux voyageurs une expérience de mobilité adaptée, agréable et humaine	48		Liste des informations quantitatives, indicateurs de performance et définitions	68
			1.2.11	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	70

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.

1.2.1

INTRODUCTION

1.2.1.1

Édito de la Présidente

Aucun secteur d'activité, en France et partout ailleurs dans le monde, n'a été épargné par la crise de la Covid-19. Une crise sanitaire, économique et sociale qui met aussi à l'épreuve notre Groupe.

Pour autant, dès le début, Keolis a su s'adapter aux contraintes imposées par cette pandémie mondiale, notamment grâce au partage des retours d'expérience des filiales de tous nos pays d'implantation. Tout en continuant à relever les défis environnementaux, sociaux et sociétaux dans le cadre de sa démarche de Responsabilité Sociétale, Keolis a ainsi assuré la continuité de sa mission de service public dans les meilleures conditions sanitaires possibles.

En proposant à nos clients, tant autorités organisatrices que voyageurs, des solutions de mobilité innovantes, sûres, durables et économiquement performantes, nous avons su faire preuve d'agilité. La capacité de résilience de notre organisation est le fruit d'un travail collectif avec nos parties prenantes, écosystème avec lequel nous développons des solutions adaptées aux enjeux et spécificités de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents.

Keolis a ainsi poursuivi son action dans différents domaines, tels que la transition énergétique, notamment avec l'entrée en exploitation de deux importants réseaux de bus électriques en Norvège et aux Pays-Bas. Le Groupe a également maintenu son implication en faveur de la diversité, 87 % des salariés étant couverts par une certification GEEIS<sup>(1)</sup>, et a agi en faveur d'un accès aux transports, à travers par exemple, une campagne de communication internationale dédiée à l'accessibilité dans son sens le plus large. Ancrées dans leurs territoires, partout dans le monde les filiales de Keolis se sont mobilisées à travers des actions de solidarité, comme à Hyderabad, qui a approvisionné en gel hydroalcoolique une association venant en aide à des enfants séropositifs, ou à Lyon, où des bénévoles de Keolis ont confectionné des masques, témoignant de l'engagement et de la mobilisation des équipes en toutes circonstances.

Nous demeurons convaincus que l'activité de Keolis est l'une des clés qui participent à la construction d'un monde plus durable et plus juste. Notre Responsabilité Sociétale nous engage bien au-delà de notre mission d'acteur de la mobilité. Pour une amélioration continue, nous maintenons et en même temps nous réinventons plus que jamais nos valeurs « We imagine, We care, We commit », qui donnent du sens à notre travail au quotidien.

En agissant pour le Développement Durable, le Groupe applique et promeut les 10 principes et les 17 Objectifs de Développement Durable du Pacte Mondial des Nations-Unies, dont il est membre depuis 2004. En tant que Présidente du Directoire de Keolis, je suis fière de renouveler cet engagement, qui est mis en œuvre et concrétisé par les engagements du Groupe.

Marie-Ange Debon  
Présidente du Directoire du Groupe Keolis

1.2.1.2

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 (Autorités 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 cars, 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 multitude de modes de déplacements partagés, Keolis est un acteur de la ville durable, et

contribue de fait aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

L'actionnariat du Groupe est stable et pérenne, Keolis S.A étant 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).

Malgré la crise sanitaire et économique liée à la Covid-19, Keolis a remporté en 2020 7 nouveaux contrats, a été renouvelé pour 15 autres et a lancé 8 réseaux dans le monde, témoignant du dynamisme du Groupe.

(1) GEEIS : Gender Equality European & International Standard.

## LE MODELE KEOLIS

## Modèle d'affaires de Keolis et création de valeur

## Les défis de la mobilité



Transition écologique



Nouvelles attentes de mobilité



Transformation digitale, big data, smart city



Efficience opérationnelle



Sûreté et sécurité sanitaire



Renouvellement des compétences

## Nos ressources

## Expertises et expériences

- **Programme**  
*Thinking like a Passenger*, une démarche d'amélioration continue
- **Keoscopye** : Observatoire des mobilités et des modes de vie
- **Capacité d'innovation** : services internes et partenaires

## Finances

- 6,1 Mds€ de chiffre d'affaires
- 465,3M€ de capitaux propres

## Humains

- 64 576 collaborateurs, dont 65% de personnel de conduite
- 7 117 recrutements dans le monde
- **Renforcement des protocoles sanitaires** au bénéfice des collaborateurs et passagers

## Environnement

- Une offre de solutions de mobilités multimodales qui contribuent à la réduction de l'empreinte environnementale et carbone des territoires
- 4 000 véhicules à énergies alternatives
- 4,54 kWh consommés par km pour la traction

## Territoires

- **Membre fondateur des PIMMS\*** pour faciliter l'accès aux services de la vie quotidienne
- **Membre du Global Compact** des Nations Unies
- **Dialogue** constant avec les AO pour maintenir l'offre de transport public

\*PIMMS : Points Information Médiation Multi-Services



## Nos activités

Développer, concevoir, financer, opérer, maintenir et promouvoir des offres de mobilité partagées et durables sur tous les territoires

## Nos atouts

**Agilité, adaptabilité**, capacité d'innovation et vision prospective face aux mutations

**Capacité d'écoute**, de dialogue et de co-construction avec les AOM, les voyageurs et les citoyens

**Empreinte territoriale** permettant de partager et diffuser expériences et expertises

**Système intégré** (conception, exploitation, maintenance) et excellence opérationnelle reconnue

**Développement** et fédération d'un écosystème de partenaires

**Fort taux d'engagement** des collaborateurs

## Nos valeurs

**We imagine**  
**We care**  
**We commit**

Plus de  
**50 000\***  
collaborateurs en première ligne pendant la crise sanitaire de la COVID-19

\*incluant les collaborateurs Keolis Santé

**300**  
Autorités Organisatrices de Mobilités dans 15 pays

## La valeur créée pour et avec nos parties prenantes

## Expertises et expériences

- **19 filiales** en démarche Keolis Signature Service pour l'amélioration de la qualité de service
- **26 outils** et applications pour choisir librement ses modes de déplacement (France)
- **2 axes majeurs** d'innovation : expérience client et équipements & maintenance

## Finances

- +96 M€ de free cashflow
- -43 M€ d'EBIT(K)

## Humains

- **61%** des salariés formés 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
- **21,6%** de kilomètres parcourus par des bus et cars à énergies alternatives
- **1 287g** de CO<sub>2</sub> émis par km

## Territoires

- **69%** du chiffre d'affaires des filiales françaises est redistribué pour le développement durable du territoire (moyenne des évaluations BIOM)
- **49 projets** primés par les Coups de Cœur solidaires\*\*\* pour des associations locales depuis 2018
- **44 446** élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en milieu scolaire

\*\*GEEIS : Gender Equality & Diversity for European & International Standard

\*\*\* en partenariat avec la Fondation SNCF

## Notre contribution aux ODD

**12** CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



**11** VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES



**3** BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



**16** PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



**8** TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



**13** MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES



**5** ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



**7** ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE



Les 64 576 salariés de Keolis S.A et de ses filiales sont répartis comme suit (hors Effia et Keolis Santé) au 31 décembre 2020 :

- 35 015 France ;
- 6 048 Suède ;
- 4 741 États-Unis ;
- 4 492 Australie ;
- 4 621 Royaume-Uni ;
- 2 744 Belgique ;
- 2 237 Pays-Bas ;
- 1 577 Danemark ;
- 1 096 Inde ;
- 942 Canada ;
- 939 Allemagne ;
- 124 Norvège.

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

- « We imagine » : imaginer des solutions pour prendre soins des personnes 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 care » : assurer tous les jours la satisfaction et la sécurité de millions de voyageurs, gagner la confiance des Autorités Organisatrices, mobiliser les collaborateurs de Keolis en respectant l'environnement, y compris les personnes, qu'ils soient les clients voyageurs, les salariés ou les citoyens, sur toute la chaîne de valeur ;

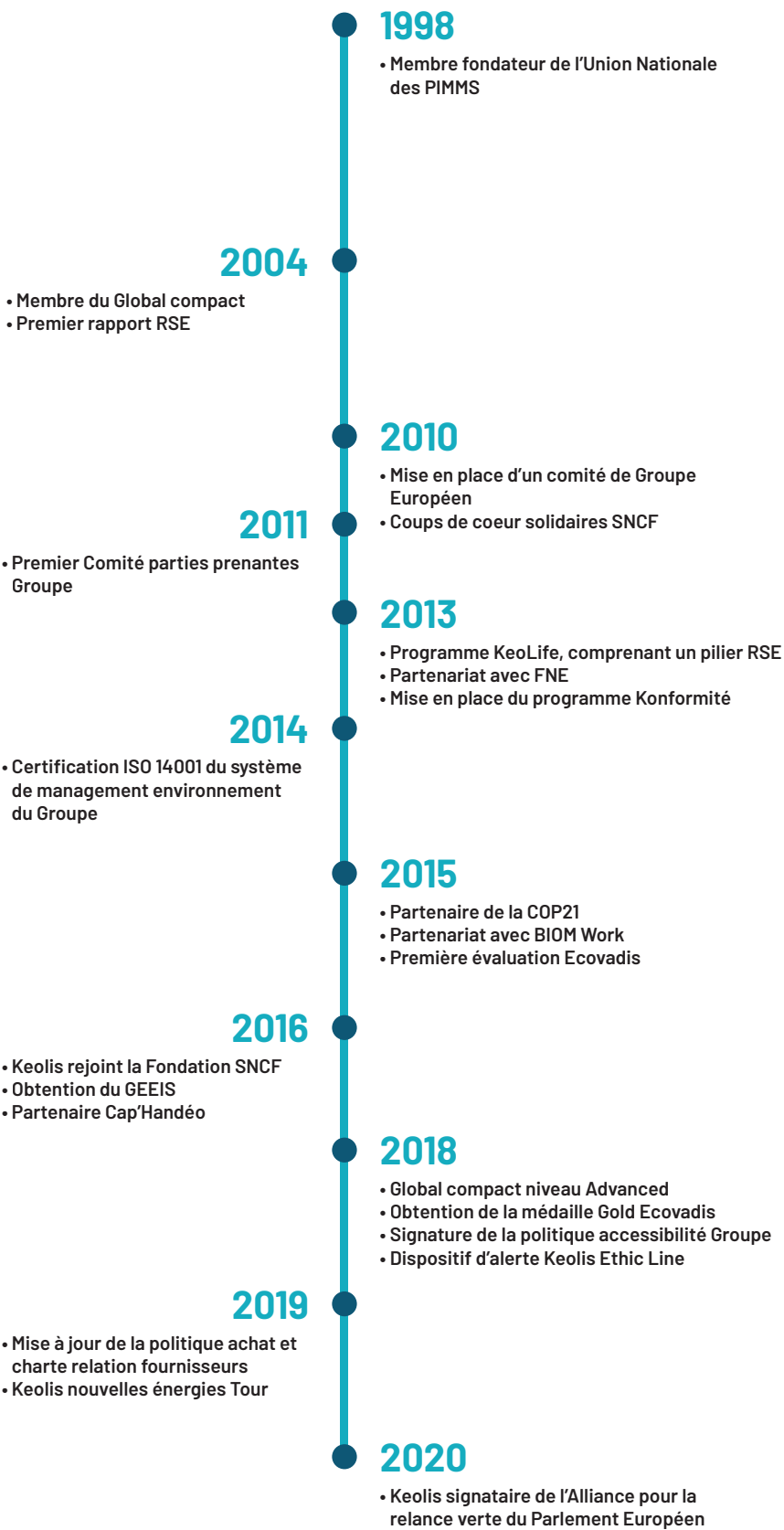
- « We commit » : respecter les obligations réglementaires et les engagements contractuels, ceux pris vis-à-vis des actionnaires et autres partenaires.

Lancée en 2013, la **démarche d'amélioration continue du Groupe KeoLife**, permet à tous les collaborateurs où qu'ils soient dans le monde de parler le même langage métier. Elle constitue un cadre commun, déployé 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. Des autodiagnosics 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.

1.2.1.3 Temps forts RSE du Groupe Keolis





1.2.1.4 Gouvernance des enjeux extra-financiers

Keolis contribue au Développement Durable à travers de nombreuses actions et a intégré les projets correspondants dans KeoLife. Les différentes dimensions de la Responsabilité Sociétale sont ainsi pilotées par les directions concernées.

La coordination d'ensemble est confiée à la Direction Développement Durable et Engagement Sociétal.

Le Développement Durable est représenté au sein du Comité exécutif par la Directrice Exécutive Communication, Marque et RSE. Au minimum deux fois par an, le bilan des actions réalisées, les nouvelles orientations et les thèmes à valoriser sont présentés au Comité exécutif.

Le Groupe s'appuie sur un réseau de correspondants dans toutes ses filiales françaises et internationales, animé en 2020 au travers de réunions thématiques régulières.

En complément, Keolis se nourrit du dialogue avec ses parties prenantes internes et externes pour définir les orientations et préconisations pour l'ensemble du Groupe Keolis (voir partie 1.2.4).

1.2.1.5 Matérialité des enjeux et stratégie RSE

La stratégie de Responsabilité Sociétale de Keolis a été construite à partir de la norme internationale ISO 26000. Elle a été mise à jour en 2018 suite à la réalisation d'une matrice de matérialité, pour laquelle les parties prenantes internes et externes du Groupe couvrant tous les enjeux ont été conviées à contribuer.

Dans une logique d'amélioration continue, la stratégie RSE évolue au fil du temps, en fonction des échanges avec les parties prenantes, des évolutions règlementaires, des autres référentiels en lien avec la Responsabilité Sociétale et de l'évolution de la maturité du Groupe sur le sujet.

La présente publication est articulée selon cette stratégie.

La révision de la matrice de matérialité a été initiée fin 2020 pour un résultat attendu au premier trimestre 2021.

1.2.1.6 Pacte Mondial des Nations Unies et Objectifs de Développement Durable (ODD)



Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies et leurs 169 cibles, adoptés en 2015, constituent un cadre de référence et un plan d'action universel pour transformer nos sociétés, à horizon 2030. Keolis, avec l'ensemble de ses filiales à travers le monde, contribue à l'atteinte de ces objectifs, par son essence même et la manière dont le Groupe conçoit son rôle au sein de la Société.

Keolis et ses parties prenantes : Global Compact des Nations Unies

Cadre d'engagement volontaire, référentiel international, plateforme d'actions et d'échanges, le Global Compact est la plus large initiative mondiale en matière de Responsabilité Sociétale 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.

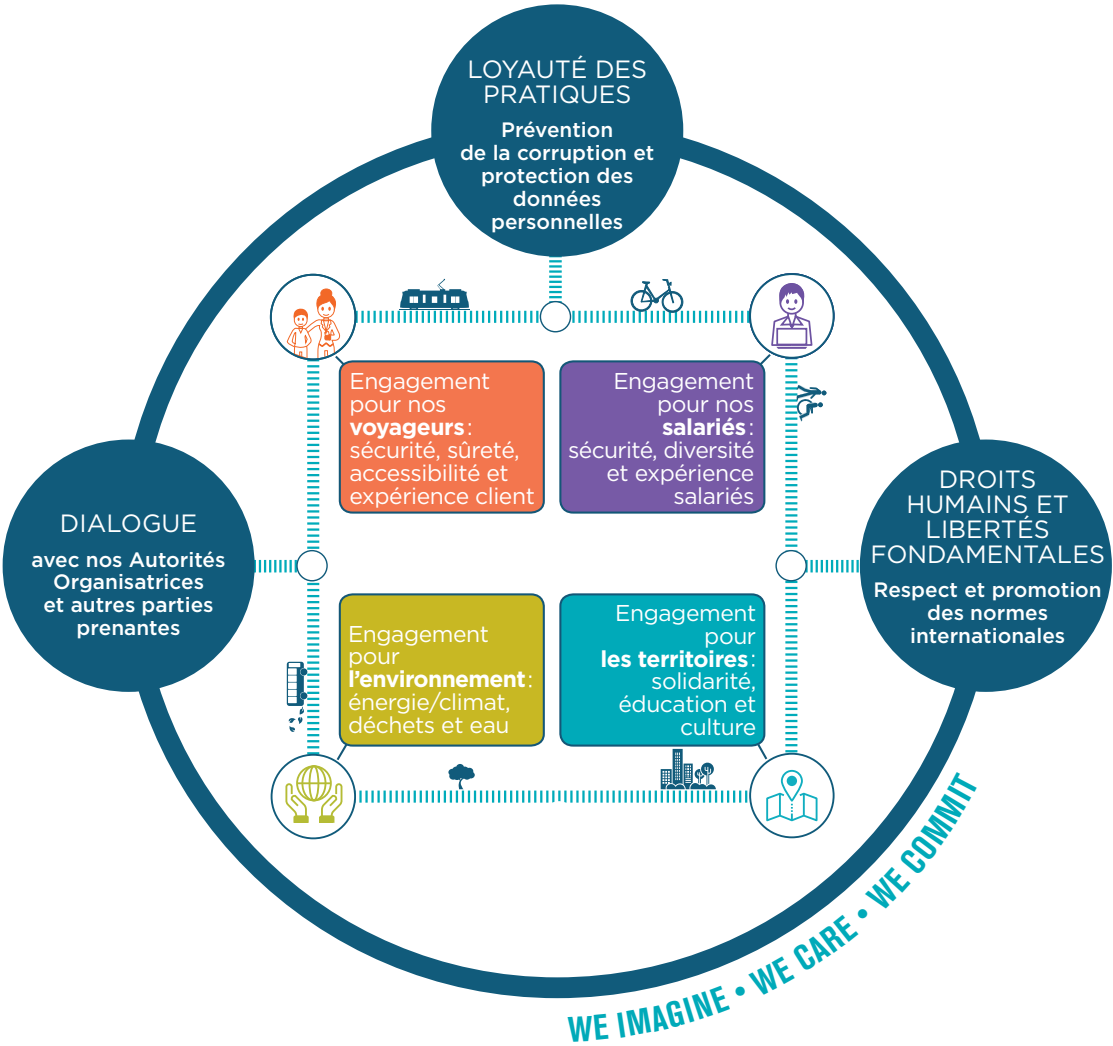
Depuis 2004, Keolis est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) et s'engage à respecter et promouvoir ses dix principes. En 2018, Keolis a renforcé son engagement en intégrant le club « GC Advanced », plus haut niveau de reporting de l'initiative. Les réponses aux 21 critères attendus par le référentiel du Global Compact sont intégrées dans la présente publication qui représente notre communication sur le progrès (COP).

En 2020, Keolis a affiné sa prise en compte des ODD. Pour ce faire, la pertinence de chaque cible a été cotée, au regard de l'activité de Keolis et de leur importance vis-à-vis de la stratégie du Groupe. Les préconisations d'indicateurs du *SDG Compass* ont permis de faciliter la compréhension de la manière dont le secteur privé peut répondre aux ODD. Un pourcentage de contribution de Keolis à chacun des ODD a ainsi été calculé. Sont ainsi jugés **stratégiques les ODD pour lesquels la contribution de Keolis est supérieure ou égale à 25 %**.

Afin de permettre aux filiales du Groupe d'identifier leur contribution aux ODD, les cibles des ODD liées aux indicateurs RSE collectés sont affichées dans les documents de reporting internes.

Les actions de Keolis permettant de contribuer à ces huit ODD majeurs sont présentées tout au long du présent document, et synthétisées dans le tableau suivant.

Les huit ODD majeurs pour le Groupe Keolis








ODD	Politiques et engagements de Keolis
<div><div>3</div><div>BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</div><div></div></div>	<p>En cohérence avec les valeurs du groupe, Keolis considère ses collaborateurs comme sa première valeur ajoutée. Ainsi, à travers sa politique Sécurité Groupe, Keolis veille à la sécurité et à la santé de ses collaborateurs. La politique couvre également la sécurité des passagers et des tiers, qui est une préoccupation constante de toutes les équipes dans le monde. La sécurité est le socle de la démarche d'amélioration continue KeoLife.</p> <p>La politique RH contribue également pleinement à préserver la sécurité et la santé physique et mentale des salariés (complémentaire santé, lutte contre les discriminations, prise en compte du bien-être, etc.)</p> <p>La politique environnement permet également de contribuer à préserver la santé et la sécurité de tous.</p> <p>Enfin, Keolis sensibilise ses jeunes voyageurs à la sécurité et au civisme dans les transports.</p> <p><b>(cibles 3.4, 3.5, 3.6, 3.8, 3.9)</b></p>
<div><div>5</div><div>ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</div><div></div></div>	<p>À travers sa marque employeur et sa politique « Différenciation &amp; Engagement », Keolis mène un travail de fond pour garantir à tous l'égalité des chances. En témoignent les 87 % de collaborateurs exerçant dans une entité certifiée pour l'Égalité Professionnelle Femmes/Hommes. Par ailleurs, différents dispositifs RH veillent à l'équilibre vie professionnelle et personnelle (guide sur la parentalité, etc.).</p> <p>De surcroît, Keolis déploie une politique Sûreté dans l'ensemble de ses pays d'implantation, couvrant les risques auxquels les femmes peuvent être exposées dans les transports.</p> <p>Enfin, le dispositif d'alerte professionnelle « Keolis Ethic Line » (KEL) permet d'émettre des signalements relevant de ce domaine. <b>(cibles 5.1, 5.2, 5.5, 5.c)</b></p>
<div><div>7</div><div>ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE</div><div></div></div>	<p>Keolis est un partenaire des autorités organisatrices, y compris pour les accompagner dans leur démarche de transition énergétique et d'amélioration de la performance environnementale.</p> <p>Proposer une mobilité énergétiquement sobre et la plus décarbonée possible est le premier axe de la politique environnement du Groupe.</p> <p>Keolis a ainsi une expertise sur toute la gamme des énergies alternatives (biodiesel, bioéthanol, biogaz, diester, GNV, électrique, GPL, hybride) qui sait adapter aux enjeux et spécificités du territoire. <b>(cibles 7.2, 7.3)</b></p>
<div><div>8</div><div>TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</div><div></div></div>	<p>Par essence, le secteur de la mobilité partagée est à forte intensité de main d'œuvre non délocalisable, et contribue à améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources en incitant au report modal en faveur des transports partagés.</p> <p>La politique Environnement renforce cette réalité en appelant à maîtriser et réduire les consommations de ressources et pollutions pour préserver la croissance de manière durable.</p> <p>Keolis déploie une politique Sécurité Groupe qui définit un cadre strict pour la sécurité des salariés et prestataires de Keolis. La politique RH quant à elle contribue en de nombreux point au respect d'un travail décent, à travers ses actions garantissant l'égalité des chances, l'accès à la formation, favorisant le dialogue social, veillant au bien-être, etc.</p> <p>À travers sa démarche Achats Durables, Keolis décline ses exigences en termes de Développement Durable (social, sécurité, droits humains, etc.) à sa sphère d'influence et promeut notamment le recours au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.</p> <p>Enfin, par le biais de la Fondation SNCF ou ses partenariats nationaux et locaux, Keolis soutient de nombreux acteurs. <b>(cibles 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.7, 8.8)</b></p>
<div><div>11</div><div>VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</div><div></div></div>	<p>En partenariat avec ses clients Autorités Organisatrices de la Mobilité et ses autres parties prenantes, et notamment grâce à ses politiques sécurité sûreté, et accessibilité, Keolis agit au quotidien pour assurer l'accès de tous et chacun à des transports sûrs, inclusifs, durables et viables.</p> <p>En effet, Keolis exploite et assure la maintenance de réseaux urbains, périurbains et interurbains pour le compte de plus de 300 donneurs d'ordres, en travaillant constamment à rendre les transports partagés toujours plus attractifs, dans l'objectif de favoriser le report modal pour contribuer à l'inclusion, à la valorisation des espaces et à l'amélioration de la qualité de l'air. L'activité du Groupe participe ainsi à réduire l'impact environnemental dans les villes. En desservant tous les territoires et en créant des partenariats, Keolis favorise l'établissement de liens économiques, sociaux et environnement et participe donc à leur attractivité et à leur qualité de vie.</p> <p>La satisfaction des clients voyageurs est inscrite dans la démarche d'amélioration continue de Keolis (KeoLife).</p> <p><b>(cibles 11.2, 11.6, 11.a)</b></p>
<div><div>12</div><div>CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</div><div></div></div>	<p>La politique Environnement de Keolis est pleinement inscrite dans la démarche de transition écologique. Elle couvre l'efficacité énergétique et carbone, la réduction des consommations d'eau, la valorisation des déchets et veille à éviter toute pollution. En lien avec la politique sécurité, Keolis veille à une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie <b>(cible 12.2)</b></p> <p>Les démarches conformité et achats responsables déclinent ces exigences auprès des fournisseurs du Groupe et évaluent leur performance RSE. <b>(cibles 12.4, 12.5, 12.6)</b></p>
<div><div>13</div><div>MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</div><div></div></div>	<p>Keolis promeut les transports en commun et leurs bénéfices à l'échelle nationale et internationale, et voit la mobilité partagée comme une partie de la réponse aux défis du changement climatique.</p> <p>Au-delà, la lutte contre le changement climatique est un axe stratégique de Keolis, à travers la performance énergétique et transition énergétique des flottes exploitées. Keolis est donc un acteur central pour l'accompagnement des Autorités Organisatrices de la Mobilité dans la transition énergétique et carbone de leur territoire.</p> <p>Ainsi, l'amélioration de l'efficacité énergétique et le développement de l'utilisation d'énergies décarbonées sont les objectifs fixés par le Groupe pour contribuer à cette transition <b>(cibles 13.2, 13.3)</b></p>





ODD	Politiques et engagements de Keolis
<div><div>16</div><div>PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</div><div></div></div>	<p>En ce qui concerne la loyauté des pratiques, le programme Konformité appelle chaque collaborateur à inscrire son action et à exercer ses responsabilités dans le respect de la réglementation et de l'éthique des affaires, relayé par la démarche achats. Par ailleurs, 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.</p> <p>Keolis veille à l'accès public à l'information et protège les libertés fondamentales par l'intermédiaire de sa politique Ressources Humaines (égalité des chances), du dialogue social et de sa politique Achats Durables (screening fournisseurs et évaluations Ecovadis)</p> <p>Dans son fonctionnement global, Keolis considère qu'il est indispensable d'échanger avec l'ensemble de ses parties prenantes, aussi bien internes qu'externes, et a ainsi développé des modalités d'échanges avec elles.</p> <p>Également, le dispositif d'alerte professionnelle « Keolis Ethic Line » (KEL) permet aux salariés et collaborateurs occasionnels d'effectuer des signalements.</p> <p>Concernant les voyageurs, les politique sécurité et sûreté, ou encore les démarches marketing et accessibilité œuvrent à offrir des transports sécurisant pour tous.</p> <p><b>(cibles 16.1, 16.5, 16.7, 16.10, 16.b)</b></p>



1.2.1.7 Tableau de synthèse de la performance RSE

STRATÉGIE RSE & LIEN AVEC LES ODD	NOS ENGAGEMENTS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Performances 2019	Performances 2020
<b>PRINCIPE 1</b> <b>Droits humains &amp; libertés fondamentales</b> 	Respecter et promouvoir les droits humains et libertés fondamentales dans toute la chaîne de valeur	Cf. indicateurs « Diversité et inclusion », « Relation et dialogue social », « Accessibilité » et « Achats durables ».	-	-
<b>PRINCIPE 2</b> <b>Loyauté des pratiques</b> 	Lutter contre la corruption	Part du chiffre d'affaires couvert par référent conformité Part du Chiffre d'Affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique	- 54 %	97% 60 %
	Protéger et traiter avec précaution l'ensemble des données à caractère personnel	Part du chiffre d'affaires couvert par un délégué à la protection des données (Europe)	62 % (France) 99 % (Europe hors France)	62 % (France) 99 % (Europe hors France)
<b>PRINCIPE 3</b> <b>Dialogue avec nos autorités organisatrices et autres parties prenantes</b> 	Dialoguer avec les parties prenantes et nouer des partenariats afin de faire progresser et d'échanger autour de la Responsabilité Sociétale	Ce principe d'action traduisant une méthode et non un objectif, il n'a pas lieu d'être assorti d'indicateur de performance	-	-
<b>Engagement pour les voyageurs</b> 	Assurer un transport plus sûr à nos voyageurs et salariés, et assurer la continuité de service	Nombre d'atteintes physiques envers les clients voyageurs <i>Nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure</i>	900 33	905 43
	Rendre la mobilité partagée accessible à tous	Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite de l'Institut Keolis	537	345
	Offrir la meilleure expérience aux clients voyageurs	Taux de satisfaction voyageurs	90%	-
<b>Engagement pour les salariés</b> 	Préserver la sécurité et la santé des collaborateurs	Taux de Fréquence des accidents du travail	26,1	23,11
	Donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences	Part de femmes dans l'effectif total Part de salariés couverts par une certification égalité Part de travailleurs handicapés (France)	20,1 % 87 % 5,64 %	20,49 % 87 % 5,15 %
	Mener un dialogue social toujours plus constructif	Taux de couverture des salariés par des Instances Représentatives du Personnel Taux de conflictualité France (hors conflit liés à des motifs nationaux)	98 % 0,18	98 % 0,12
	Développer les compétences de chacun et accompagner les progressions de carrière	Part de salariés ayant bénéficié d'une formation <i>Taux de sortie</i>	68 % -	61 % 8,9 % (France)
	Favoriser l'engagement et le bien être des salariés	<i>Ancienneté moyenne</i> <i>Indice d'engagement</i>	8,98 -	8,94 56 %

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

STRATÉGIE RSE & LIEN AVEC LES ODD	NOS ENGAGEMENTS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Performances 2019	Performances 2020
<strong>Engagement pour l'environnement</strong>				
	Déployer une politique environnement	Part de salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001	43 %	43 %
	Proposer une mobilité énergétiquement sobre & la plus décarbonée possible	Émissions de Gaz à Effet de Serre totales de traction en gCO <sub>2</sub> e/ km <i>Part de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives</i>	1 310 19,4%	1 288 21,2 %
	Augmenter le taux de valorisation des déchets	Part des déchets dangereux valorisés Part des déchets non dangereux valorisés	71 % 57 %	76 % 60 %
<strong>Engagement pour les territoires</strong>				
	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>	Part du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM, France) Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en milieu scolaire	66 % 114 278	66 % 44 446
<strong>Achats durables</strong>				
	Maîtriser les risques sur toute la chaîne de valeur	Part des dépenses couvert par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs (Ecovadis- France)	-	29 %

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

1.2.2 PRINCIPE 1 : DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

Suite à la sortie de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe Keolis a formalisé la prise en compte des droits humains et libertés fondamentales.

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, Relations et dialogue social, Élimination du travail forcé ou obligatoire, et Abolition effective du travail des enfants.**

L'Accessibilité concerne spécialement les clients voyageurs. La démarche accessibilité de Keolis fait l'objet d'une politique depuis 2018. Ce thème est traité dans la partie « Rendre la mobilité partagée accessible à tous ».

La Diversité concerne 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 « Donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences ».

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 : **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.

Le **Comité Éthique et Conformité** de Keolis se réunit périodiquement pour examiner les sujets d'actualité, ainsi que le **Comité Privacy**, sous-branche du Comité Éthique et Conformité, sur les sujets relatifs aux données personnelles.

1.2.3.1 Lutter contre la corruption

La France s'est dotée d'une réglementation spécifique 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.

Politique

Les entités du Groupe Keolis exercent leurs activités dans des environnements concurrentiels pouvant être risqués, et le Groupe est soumis à un certain nombre d'exigences, en tant que filiale du Groupe SNCF et du fait qu'il ait comme clients des autorités publiques.

C'est dans ce contexte que Keolis affirme depuis plusieurs années son engagement en matière de loyauté des pratiques et du rejet de

Concernant les relations et le dialogue social, conformément aux obligations légales locales, des Instances Représentatives du Personnel sont mises en place dans la quasi-intégralité des filiales de Keolis. Les éléments relatifs à cette thématique sont développés dans la partie « Mener un dialogue social toujours plus constructif ». « L'Élimination du travail forcé ou obligatoire » et « L'Abolition effective du travail des enfants » sont des enjeux matériels dans le cadre des achats réalisés par Keolis. Les éléments relatifs à ces thématiques sont intégrés dans les parties correspondantes.

Les risques liés aux droits humains et libertés fondamentales sont intégrés dans la cartographie des risques du Groupe. Elle est mise à jour à minima annuellement par la Direction de l'Audit Interne.

Système d'alerte

Le dispositif d'alerte de Keolis « Keolis Ethic Line » permet de recueillir les éventuelles atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales. Ce dispositif est décrit dans la partie « Principe 2 : Loyauté des pratiques ». Il est accessible sur le site de Keolis : <https://www.report.whistleb.com/fr/alerte-groupe-keolis>

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 2020 avec la mise à jour du **code de conduite du Groupe Keolis pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence**. Ce code constitue le socle du programme d'éthique des affaires du Groupe en matière de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Cette nouvelle version s'est enrichie d'éléments nouveaux, comme les contrôles comptables et internes, la représentation d'intérêts, l'évaluation et la gestion des relations avec l'ensemble des parties tierces.

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 et de l'appliquer dans ses relations avec l'ensemble des parties prenantes. Il sera diffusé au premier trimestre à tous les collaborateurs de Keolis S.A, et devra être diffusé dans les filiales sous la responsabilité des dirigeants des Business Units, aux cadres, ainsi qu'aux salariés concernés du fait de leurs fonctions.

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

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

RENFORCEMENT DE L'ORGANISATION CONFORMITÉ DU GROUPE

Pour assurer le déploiement de son programme dédié à l'éthique des affaires, Keolis a recruté un **Group Compliance Officer**. Rattaché au Département Conformité et Corporate de la Direction Juridique, Conformité et Assurances du Groupe, le Group Compliance Officer dispose d'un accès direct à la Présidente du Directoire du Groupe qu'il peut saisir de tout sujet lui semblant pertinent.

Il a notamment pour mission d'accompagner les Business Units dans la mise en œuvre de leur organisation conformité et le déploiement du programme dédié à l'éthique des affaires.

Pour assurer un déploiement efficace et adapté aux exigences locales, un **réseau de Référénts Conformité** a été constitué, en France et à l'International. Ces Référénts sont les relais locaux du Group Compliance Officer pour accompagner au plus près le management dans sa démarche conformité, proposer des adaptations du programme en fonction des spécificités locales tout en assurant un niveau d'exigence équivalent à celui imposé par le Groupe.

2020	Périmètre	Indicateur
94 %	France	% du chiffre d'affaires couvert par un référent conformité
100 %	International	

Cette nouvelle organisation vient compléter la gouvernance du Groupe dédiée à l'éthique des affaires et qui comprend notamment :

- le Comité Éthique et Conformité, comité interne rattaché à la Présidence du Directoire ;
- ainsi que le Comité dit Comité KEL, qui est une émanation du Comité Éthique et Conformité est qui est en charge du traitement et du suivi des alertes des signalements faits via le dispositif d'alerte KEL (Keolis Ethic Line).

PROCÉDURES

Keolis a enrichi son programme d'éthique des affaires par des mises à jour et l'ajout d'une nouvelle procédure 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 (mise à jour) ;
- actions de mécénat, dons et sponsoring ;
- évaluation et gestion des relations avec les parties tierces (mise à jour) ;
- procédure sur les liens d'intérêts (nouvelle procédure).

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

REPRÉSENTATION D'INTÉRÊTS

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.

La nouvelle procédure Keolis d'évaluation et de gestion des relations avec les parties tierces a pour objectif le renforcement des mesures de prévention du Groupe contre le risque de corruption et de trafic d'influence. Cette procédure traite des relations du Groupe avec les parties tierces de toute nature. Un guide d'utilisation à destination des filiales sera diffusé le premier trimestre 2021 pour un déploiement adapté aux contraintes locales. Les Achats du Groupe déploieront également une version adaptée de cette procédure à partir du mois de janvier 2021.

MOBILISATION

Les actions de sensibilisation et de formation se sont poursuivies en 2020, avec la mise en œuvre de formations dédiées aux relations avec les parties tierces.

Une campagne de sensibilisation au travers du module de formation en ligne sur la concurrence libre et loyale a également été lancée au cours du dernier trimestre 2020 à destination des cadres.

Enfin, le module de formation pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence a été mis à jour pour une nouvelle campagne de formation obligatoire à destination des fonctions exposées à compter du mois de janvier 2021.

DISPOSITIF D'ALERTE

Le Groupe Keolis dispose depuis 2018 d'un dispositif d'alerte professionnelle « **Keolis Ethic Line** » (KEL).

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.

Toutes les filiales françaises ont 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.

**Filiales disposant d'un dispositif d'alerte au 31 décembre 2020**

France : **126** filiales (129 sur le périmètre Keolis S.A.S)

International :

- Keolis Hyderabad (Inde), Keolis Amey Docklands, Amey Wales et Métrolink (Royaume-Uni), KDR Victoria (Australie), Keolis Netherlands (Pays-Bas) et Keolis Norway (Norvège) ;
- Plateforme Amérique du Nord, Pays-Bas et Belgique : en cours.

En 2020, l'alerte entrant dans le champ de KEL a été traitée et clôturée.

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

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 (des salariés, clients voyageurs, partenaires, fournisseurs...). 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.

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** en français et en anglais. 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

DÉSIGNATION DE DPO

Un **délégué à la protection des données personnelles (« data protection officer », soit DPO)** est désigné pour Keolis S.A depuis juillet 2018. Un DPO a également été désigné dans chaque filiale Grands Réseaux et Grands Urbains ainsi que dans les filiales de l'Union européenne hors France. Un DPO mutualisé a aussi été désigné concernant les filiales interurbaines France de la Direction Régionale sud-ouest. Dans les autres filiales France des référents ont été désignés.

FORMATION

Sur le périmètre France, des formations sont proposées pour les DPO et référents/correspondants données personnelles désignés. La poursuite de ces formations est prévue en 2021. Sur 2018 et 2019, 53 personnes ont été formées, dont 16 DPO. Ces formations se sont poursuivies en 2020. 11 personnes ont été formées, notamment des correspondants données personnelles ou des nouveaux DPO qui n'avaient pas encore été formés et/ou qui ont pris leur fonction en 2020. La poursuite de ces formations est prévue en 2021.

AUTRES ACTIONS

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.

Les travaux menés en 2019 avec les communautés métiers les plus impactées par le RGPD ont été poursuivis en 2020.

PROCÉDURES

En plus des procédures établies en 2019, de nouvelles procédures ont été établies :

- un guide sur les relations de travail avec le DPO de Keolis S.A rédigé et diffusé en janvier 2020 ;
- un guide sur les contrôles de la CNIL à destination de Keolis S.A et un modèle à destination des filiales France diffusés en décembre 2020.

En addition de ces procédures, l'aspect données personnelles a été intégré à la démarche des 10 essentiels pilotée par la Direction de l'Audit Interne, qui a déployé la démarche auprès de plusieurs filiales sur le périmètre France en 2020.

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.

En 2020, 21 demandes de droits d'accès ont été formulées auprès de Keolis S.A (16 demandes avaient été formulées en 2019). Elles ont été traitées dans les délais prévus par le RGPD. Il s'agit majoritairement de demandes de suppression exercées par des candidats concernant les données de candidature les concernant.

PARTAGE DES PRATIQUES ET COMMUNAUTÉS

Keolis a mis en place, en amont de l'entrée en application du règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), le projet dénommé « **Keolis pour la Protection des Données Personnelles** » (KPDP) qui a notamment pour but de partager les bonnes pratiques au sein de Keolis dans le cadre de la protection des données personnelles.

Le partage des bonnes pratiques est ainsi encouragé au travers de la communauté KPDP sur la plateforme collaborative interne 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. En 2020, le groupe de travail s'est réuni 10 fois.

Des réunions ont aussi été organisées avec les Directeurs des Systèmes d'information des Directions Régionales.

Un groupe de travail regroupant les DPO des filiales UE hors France va être organisé en 2021, la première réunion aura lieu en janvier 2021.

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

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. En effet, en qualité d'opérateur de différents modes, dans des zones urbaines et non urbaines, en France et à l'International, Keolis est un acteur des territoires.

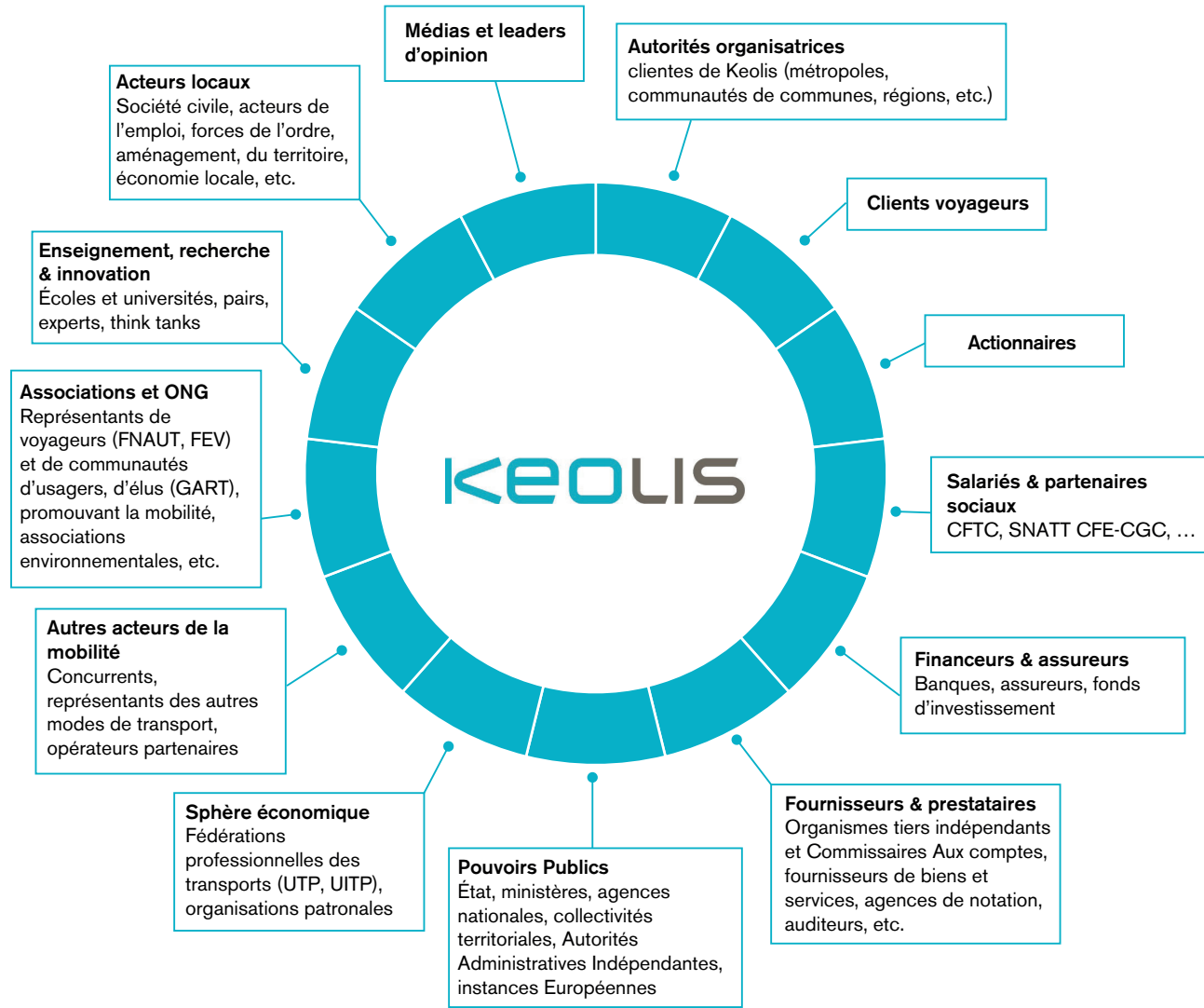
Le dialogue avec les parties prenantes est ainsi une méthode et un outil pour prévenir les risques, expliquer les contraintes et identifier les opportunités.

1.2.4.1 Parties prenantes du Groupe

Comité parties prenantes Groupe

Keolis a réuni en décembre 2020 pour la 10<sup>e</sup> année consécutive ses parties prenantes externes, composées de représentants d'associations (représentant les Autorités Organisatrices de la Mobilité, les voyageurs, les droits humains et l'environnement), fédérations professionnelles, entreprises, experts. Le Groupe a conçu ce dialogue avec la volonté d'apprendre et d'entendre ce que ces acteurs ont à dire sur ses activité, positionnement, projet d'entreprise et stratégie de Responsabilité Sociétale. Pour ce faire, une partie du Comité de direction est mobilisé. En 2020, l'échange a porté sur la gestion de crise de la Covid-19 et les enjeux de Développement Durable dans le contexte actuel du Groupe.

Cartographie des typologies de parties prenantes du Groupe Keolis



2020	2019	Indicateur
62 % (France)	62 % (France)	Part du chiffre d'affaires couvert par un Délégué à la Protection des Données
99 % (Europe hors France)	99 % (Europe Hors France)	
48 <sup>(1)</sup>	56 (France)	Nombre de correspondants Données Personnelles désignés

(1) Entre 2019 et 2020, des référents de la Branche Territoires ont été mutualisés.



### Un dialogue avec les autorités organisatrices de la mobilité, essentiel à l'heure de la Covid-19

Inscrites dans l'ADN de Keolis, l'écoute et la transparence sont des valeurs qui ont été déterminantes pour affronter la crise sanitaire de 2020. Animé par un profond sens du service public, Keolis a avancé en concertation avec ses clients Autorités Organisatrices de la Mobilité et les représentants d'élus, tels que le Groupement des Autorités Responsables de Transport (GART), Régions de France, Villes de France (VDF), France Urbaine ou encore la Fédération des Entreprises Publiques Locales (FEPL), avec qui le Groupe a des partenariats. Keolis a ainsi su anticiper et adapter le service.

La coopération avec les Autorités Organisatrices a été déterminante pour respecter les mesures sanitaires, adapter le service aux effets de la crise, notamment l'effondrement de la fréquentation et aux nouveaux besoins, notamment l'adaptation des horaires et parcours.

La crise a eu aussi de dures répercussions économiques. De fait, le Groupe a pris des mesures pour limiter les pertes et soulager la trésorerie, notamment en sollicitant les aides exceptionnelles décidées par les pouvoirs publics. Keolis s'est ainsi mobilisé avec l'ensemble de la profession, en France et à l'International, avec le soutien de ses partenaires tels que l'Union des Transports Publics (UTP), la Fédération Nationale des Transports de Voyageurs (FNTV), l'Association Française des Transports (AFT), l'UNSPIC (Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux), ou encore UITP (Union Internationale des Transports Publics) par exemple à l'International, pour porter la voix des opérateurs.

Enfin, Keolis a été au plus près de ses clients voyageurs en échangeant notamment avec ses partenaires tels que la Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports (FNAUT) ou la Fédération Européenne des Voyageurs (FEV), et d'autres associations représentatives de communautés de voyageurs.

Keolis a veillé à engager partout un dialogue de confiance avec les clients passagers et Autorités Organisatrices pour négocier, appliquer au mieux les directives, mais aussi penser à l'après.

## 1.2.5 ENGAGEMENT POUR NOS VOYAGEURS

### 1.2.5.1 Exploiter et développer des services de transport de voyageurs en toute sécurité

Améliorer la sécurité est la préoccupation permanente de toutes les équipes de Keolis dans le monde. Cet engagement au quotidien s'inscrit pleinement dans les valeurs du Groupe :

**We care :** Protéger les voyageurs, employés, sous-traitants, public, tiers et les actifs en réduisant tout risque d'accident par le développement de la culture sécurité, le leadership et le développement des compétences pour l'ensemble de nos employés.

**We commit :** Maintenir et développer des services sûrs et de manière proactive, strictement conformes aux réglementations locales en vigueur en mettant en place des systèmes efficaces de gestion de la sécurité.

**We imagine :** Améliorer continuellement la sécurité en intégrant des innovations et en développant les partenariats avec les Autorités Organisatrices de la Mobilité.

### Keolis et ses parties prenantes : l'écosystème de la mobilité

Keolis travaille également avec de nombreux partenaires et structures experts de la mobilité comme Avenir Transport, une association qui a vocation à faciliter la compréhension, par les élus, de tous les enjeux liés à tous les modes et infrastructures de transport, TDIE, qui vise à éclairer les débats et les questionnements concernant les infrastructures et la mobilité, ou encore Futura Mobility, think tank de prospective et d'innovation des industriels de la mobilité.

Keolis noue de multiples partenariats thématiques avec ses parties prenantes afin de faire progresser et d'échanger autour de sa Responsabilité Sociétale, détaillés dans le présent document sous la forme d'encadrés « Keolis et ses parties prenantes ».

### 1.2.4.2 Parties prenantes locales

Afin d'identifier les parties prenantes et leurs attentes, les cartographies des parties prenantes locales sont établies au niveau des filiales. 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.

Keolis a mis à la disposition des filiales des outils et méthodes afin de les aider à établir cette cartographie et à engager et à organiser le dialogue avec leurs propres parties prenantes.

Cela comprend un modèle de cartographie où les parties prenantes sont réparties en trois catégories :

1. parties prenantes avec lesquelles une relation contractuelle est établie (Autorités Organisatrices de Mobilité, salariés, fournisseurs...);
2. parties prenantes locales (associations, riverains...);
3. parties prenantes supra-territoriales (institutions, ministères...).

Les filiales disposent également d'un modèle de règles du jeu à appliquer dans le cadre du dialogue avec leurs parties prenantes.

Depuis 2019, les filiales peuvent s'appuyer sur un catalogue de référence pour partager leur expertise avec les parties prenantes locales.

### Politique

L'ambition du Groupe reste celle du « **Zéro Accident responsable** ». La revue de la politique sécurité fin 2020 a eu pour objet de rendre les engagements encore plus lisibles, renforçant la protection des personnes et des actifs en s'appuyant sur deux piliers : le leadership de chacun et chacune et le management rigoureux au travers de systèmes de management robustes et applicables. Il incombe à chaque filiale de la décliner en fonction de son contexte et de ses spécificités. Le Groupe apporte le support nécessaire en s'assurant de l'amélioration continue, de l'échange des bonnes pratiques, du retour d'expérience et établi un socle commun de management en s'appuyant sur un standard, des procédures, des instructions, des formations et des outils partagés.

En 2020 comme en 2019, ce cap est atteint pour nos voyageurs dans le périmètre de nos activités, malgré le contexte de la pandémie qui a mis les équipes à l'épreuve.

## Actions

### GÉRER LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

Le plan de marche prévu pour 2020 a dû très rapidement évoluer, étant directement impacté par la gestion de crise de la Covid-19. L'ensemble des acteurs de la sécurité ont été mobilisés afin d'établir et déployer les mesures de protection et de prévention pour toutes les personnes.

Concernant la sécurité des voyageurs, la mobilisation dans chacun des pays a eu pour objectif principal de décliner et d'appliquer les exigences des autorités locales. Diverses mesures ont ainsi été déclinées sur toutes les étapes et aspects du parcours voyageur :

- nettoyage et désinfection régulière des véhicules, utilisant différentes techniques et différents produits, y compris le nettoyage en fin de ligne pour les métros ;
- protection des conducteurs de bus et de cars par des écrans en plexiglass ;
- mise à disposition des gels ou solutions hydroalcooliques pour les voyageurs en stations ou dans les véhicules ;
- arrêt temporaire de la vente des titres de transport à bord et du contrôle pendant les périodes de confinements, (voir partie 1.2.5.4 pour le détail des actions mises en œuvre) ;
- adaptation des messages sonores et visuels rappelant les gestes barrières ou de distanciation à respecter ;
- mise en place d'une signalétique adaptées dans les couloirs, aux arrêts et stations permettant la séparation des flux lorsque nécessaire ;
- organisation des services et notamment des Postes de Commandements Centralisés afin de réduire le risque de contamination collective et l'interruption totale du service.

### PRÉVENIR DES ACCIDENTS D'EXPLOITATION

La prévention des accidents d'exploitation est restée la priorité pour les services qui ont été maintenus. La pandémie a également généré de nouveaux risques qui ont dû être évalués et gérés, concernant la formation et la maintenance des véhicules notamment. À titre d'exemple :

- malgré la situation de confinement lors de la première vague, les formations continues obligatoires des conducteurs (FCO) de bus, car, tramway, métro dans les différents pays concernés ont été maintenues dans le respect des règles sanitaires, évitant ainsi une interruption des conducteurs de pouvoir exercer ;
- les équipes Sécurité de Keolis Commuter Services (États-Unis) ont par exemple été formées à l'approche par les risques et l'application de la méthode dite du « nœud papillon » (analyse de scénarios d'accident et d'estimation de leur probabilité) ;

- les contrôles préventifs et réguliers des véhicules et des équipements ont également été réalisés dans les temps afin d'assurer la disponibilité et le maintien en condition opérationnelle des flottes de véhicules et des systèmes ;
- la programmation du déploiement des nouveaux simulateurs de conduite bus en France a pu continuer (voir partie 1.2.6.4).

La communauté de l'intranet du Groupe de « Knowledge Management » a facilité l'accès aux ressources, aux retours d'expériences, aux bonnes pratiques et a permis la mise à disposition des tableaux d'indicateurs Groupe : fréquence d'accident/10 000 km, collision avec tiers /10 000km, victimologie...

### RETOURS D'EXPÉRIENCE EN CAS D'ÉVÈNEMENT

La procédure de retour d'expérience en lien avec les événements majeurs de sécurité a été revue. Un registre des retours d'expérience en lien avec les actions correctives ou d'amélioration est également désormais disponible. Il permet aux filiales de s'assurer de leur bonne prise en compte dès lors qu'elles pourraient être concernées.

### RÉFÉRENTIEL DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ

Le référentiel de management de la sécurité a été complètement refondu de manière participative avec les représentants des fonctions clés impliquées des lignes métiers et de la ligne hiérarchique. Ce référentiel établit ainsi les exigences applicables localement. Il est aligné avec les normes de système de management ISO 45 001 sur la santé au travail et ISO 39 001 sur la sécurité du trafic routier. Il permettra aux filiales de disposer d'un cadre Groupe harmonisé avec les standards internationaux.

### Keolis et ses parties prenantes

Dans le domaine de la sécurité pour les voyageurs, le partenariat mis en œuvre en 2018 et 2019 avec la fondation MAIF, BVA et l'ANATEEP afin d'améliorer la sécurité dans les cars scolaires a été reconnu par le ministère de l'intérieur au travers des trophées de l'innovation de la sécurité routière 2020. Le dispositif de « Nudges » appelé « Malassi » favorisant le port de la ceinture a été primé et dispose du label « Prix innovation Sécurité Routière 2020 ».

### 1.2.5.2 Faire des transports des lieux sûrs et garantir la continuité du service

La sécurisation des espaces et la prévention de la délinquance sont des composantes essentielles de la qualité de service. 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.



Politique

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 et à garantir la continuité du service public des transports. Keolis s'engage ainsi à lutter notamment contre :

- la fraude ;
- la délinquance ;
- les violences sexuelles et les discriminations sexistes.

La **politique sûreté** Groupe prend en compte toutes les formes de menaces et d'atteintes. Elle comprend :

- l'organisation et la formation à la gestion de crise en filiales et au siège ;
- la mise à disposition d'outils fondamentaux (guides et manuels) ;
- le renforcement de la filière métier, qui représente en moyenne 5 % du personnel de l'entreprise (agents de médiation, de contrôle fraude et de sécurité) ;
- la définition d'un référentiel des points de contrôle clés dans le cadre du programme d'audit interne du Groupe ;
- le renforcement des partenariats opérationnels.

Les risques Sûreté sont intégrés à la cartographie des risques du Groupe, mise à jour annuellement.

Actions

GÉRER LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

L'année 2020 a été marquée par le bouleversement de la crise sanitaire. Dans ce contexte, les enjeux de sûreté des transports en commun ont été accrus et ont nécessité une implication forte des personnels, particulièrement sur trois axes essentiels et complémentaires :

- la prévention et la lutte contre les nuisances et la délinquance dans les espaces et à bord pour accroître la sécurité des salariés et des voyageurs. Ce besoin s'est trouvé renforcé, du fait du report des phénomènes de délinquance dans les transports en commun, de leur moindre fréquentation et de la montée des tensions observées entre voyageurs et à l'égard des personnels liée à la reprise du contrôle des titres et à l'obligation de port du masque ;
- le contrôle du respect des nouvelles règles sanitaires en vigueur. Cette nouvelle mission des contrôleurs-vérificateurs contribue à restaurer le sentiment de sécurité dans les transports en commun ;
- le renforcement des partenariats opérationnels avec les autorités de police nationales et locales pour la sécurisation des transports en commun d'une part et le respect des restrictions et obligations sanitaires d'autre part.

PILOTAGE DE LA FILIÈRE

Le pilotage de la communauté sûreté-fraude des réseaux français a été renforcé en 2020 au travers de la tenue de réunions bimensuelles et thématiques. Ces réunions ont notamment porté sur :

- l'accompagnement des filiales dans la mise en œuvre du contrôle des nouvelles obligations sanitaires ;
- la préparation des filiales au déploiement des caméras-piétons dans le cadre de la LOM (Loi d'orientation des mobilités, adoptée fin 2019), dont le cadre juridique ne sera finalisé qu'en 2021 ;
- l'accompagnement des réseaux d'agglomérations de plus de 100 000 habitants dans le déploiement de la base nationale ISIS de recensement des incidents de sûreté afin d'harmoniser et fiabiliser le recueil des événements de sûreté, pour accroître la connaissance et le suivi des phénomènes à l'échelle nationale.

À l'International, des échanges d'expérience et de bonnes pratiques ont été menés au travers de réunions régulières.

DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS OPÉRATIONNELS

En France, le Groupe promeut le développement des **partenariats institutionnels** (Police Nationale, Police Municipale, Gendarmerie, Direction Régionale des Finances Publiques, Tribunal de Grande Instance, Service Pénitentiaire d'Insertion ou de Probation) et **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).

Au cours de l'année 2020, ces partenariats ont été confortés, développés et formalisés, au travers de la signature de conventions locales (police nationale, polices municipales et gendarmerie nationale). Les filiales des réseaux urbains ont ainsi développé, parallèlement à leurs partenariats existants avec la police nationale, des coopérations avec les polices municipales et avec la gendarmerie nationale. Par exemple, Keolis Bordeaux a signé 3 conventions supplémentaires au cours de l'année, avec la gendarmerie nationale et deux polices municipales. Keolis Pays Basque Adour a également signé une convention impliquant la police nationale et trois polices municipales sous l'égide de la préfecture et du parquet et pour l'amélioration de la sécurisation du réseau, intégrant par exemple la formation des personnels.

En ce qui concerne la gendarmerie nationale, cette démarche a été facilitée par la signature d'une **convention nationale de coopération entre la direction générale de la gendarmerie nationale et le Groupe Keolis**, en septembre 2020. Cette dynamique se développe parallèlement à l'international.

PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE LA FRAUDE

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

Ainsi, 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. Leur présence dissuade également la commission d'actes de délinquance dite de droit commun et contribue au respect du règlement d'exploitation. Enfin, ces contrôleurs ont des prérogatives d'intervention lors d'événements d'ambiance pour réduire l'incidence de ces faits et accompagner les victimes.

La Direction en charge de la sûreté et de la lutte contre la fraude a poursuivi sa participation aux groupes de travail du Comité innovation du Groupe, pour dessiner les solutions d'innovation promptes à réduire les risques, faciliter la détection des actes de malveillance, ou pour optimiser la lutte contre la fraude.

PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE LA DÉLINQUANCE (INCIVILITÉS, VIOLENCES)

La prévention de la délinquance et la sécurisation des réseaux reposent sur une stratégie globale :

- l'installation et le déploiement de **dispositifs techniques adaptés** : vidéoprotection, alarmes périmétriques ou manuelles, filmage des vitres et des surfaces, vitres anti-agressions, PTI (Protection du Travailleur Isolé), caméras-piétons...
- le développement de la **présence humaine sur les réseaux**, au travers de la mobilisation de personnels dûment formés, réalisant des missions complémentaires de prévention, de dissuasion et de répression : les médiateurs internes ou d'associations (tel que les PIMMS, voir partie 1.2.8.1), les contrôleurs vérificateurs (cf. supra) et les agents de sécurité d'entreprises prestataires spécialisées, sélectionnées pour leur capacités à appréhender les enjeux particuliers d'intervention dans les transports en commun. Par ailleurs, le réseau de Lille est le premier en France à s'être doté d'un service interne de sécurité en application de la loi Savary (hors services internes de sécurité de la SNCF et de la RATP) ;
- les **partenariats opérationnels avec les forces de sécurité intérieure**, qui se traduisent notamment par l'organisation d'opérations de contrôle conjointes et les partenariats de prévention (Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance, associations, éducation nationale...).

ACTIONS D'INSERTION AU TRAVERS DES CHANTIERS DE TRAVAUX D'INTÉRÊT GÉNÉRAL (TIG)

Keolis a maintenu son action en profondeur en contribuant à la **prévention de la récidive par les actions d'insertion au travers de chantier de travaux d'intérêt général (TIG)**, en association avec les Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation. Malgré les restrictions d'accueil liées à la Covid-19, 9 404 heures de travaux d'intérêt général ont ainsi été réalisées au sein des 5 réseaux de Lyon, Lille, Rennes, Tours et Dijon.

ATTEINTES AUX PERSONNELS ET AUX VOYAGEURS

Agressions du personnel

L'année a été durement marquée par l'agression mortelle d'un salarié conducteur de bus à Bayonne.

Au-delà du renforcement de la stratégie globale mise en œuvre pour réduire ce risque (cf.supra), un guide de prévention des agressions des personnels en contact avec le public est mis à disposition des filiales du Groupe.

Par ailleurs, la prévention des agressions des équipes constituant un objectif prioritaire du Groupe, elle fera l'objet de recherche d'actions innovantes, au travers de la mise en place en 2021 d'une équipe transverse dédiée.

Atteintes aux voyageurs

2020	2019	Indicateur
905	900	Nombre d'atteintes physiques envers les clients voyageurs <sup>(1)</sup>
339	439	Nombre d'atteintes envers les salariés

(1) Ces données couvrent les 14 plus grandes filiales françaises.

LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT SEXISTE ET LES VIOLENCES SEXUELLES

Keolis est engagé dans la prévention et la lutte contre les violences faites aux femmes dans les transports. Ainsi, des actions spécifiques ont été poursuivies et engagées sur l'ensemble des réseaux en 2020 en France et à l'international.

De **grandes campagnes thématiques** ont été lancées et particulièrement au sein des Grands Réseaux. Le réseau lillois a par exemple poursuivi ses actions et a notamment organisé une marche exploratoire.

Plusieurs réseaux français ont contribué à la conception, sous le pilotage du ministère de la transition écologique, **d'un guide relatif aux marches exploratoires et d'un guide de descente à la demande**, publiés en décembre 2020. Ces outils et les expériences menées par certains réseaux permettront une mise en œuvre élargie de ces dispositifs.

5 réseaux Keolis (Amiens, Bordeaux, Lille, Lyon, Orléans) proposent un dispositif de descente à la demande. Ces dispositifs sont dorénavant confortés par décret.

D'autres actions sont suivies en filiales. Par exemple le réseau de Lyon a mené trois actions de communication en 2020 à l'occasion de la journée internationale des femmes où des guides ont été distribués, et des visuels de sensibilisation sur les comportements à adopter face à une situation d'agression pour les victimes ou les témoins ont été diffusés sur le réseau. 282 salariés de Keolis Lyon ont été formés en 2020 sur ces sujets.

2020	2019	Périmètre	Indicateur
43	33	France <sup>(1)</sup>	Nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure (Police nationale, gendarmerie nationale et polices municipales) signées et en vigueur au 31/12/2020.

(1) Périmètre : 14 plus grandes filiales Keolis (4 Grands Réseaux et 10 Grands Urbains).

1.2.5.3 Rendre la mobilité partagée accessible à tous

Assurer la sécurité et la mobilité de tous les voyageurs, y compris les plus fragiles, se sont révélés des enjeux cruciaux tout au long de cette année marquée par la crise sanitaire. Ce cadre d'exercice s'est révélé d'autant plus ambitieux qu'au-delà de la pandémie, un contexte réglementaire conséquent, notamment en France, est venu renforcer les exigences en termes d'accessibilité pour tous (loi LOM notamment).

Politique

Keolis dispose depuis 2018 d'une **Politique Accessibilité Groupe**, à travers laquelle le Groupe s'engage à sensibiliser le personnel aux enjeux de l'accessibilité, à accompagner les clients Autorités Organisatrices, à partager les bonnes pratiques dans toute la chaîne de valeur, et plus globalement, à changer le regard porté sur les handicaps et fragilités.

En témoigne le partenariat avec l'association Handéo. Keolis Montargis (réseau urbain), Keolis PMR Rhône (TPMR <sup>(1)</sup> et service d'accompagnement) et Keolis Caen Mobilités (TPMR) font partie du dispositif. L'ambition est d'augmenter le nombre de filiales ainsi certifiées.

Keolis et ses parties prenantes : Handéo

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 de la certification Cap'Handéo Services de mobilité. Cette certification concerne 5 familles de handicaps : auditif, visuel, moteur, mental et psychique, fondée sur 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.

Actions

En 2020, le Groupe a agi sur plusieurs volets : l'accessibilité numérique et téléphonique, la concertation et co-construction avec nos clients Autorités Organisatrices et voyageurs, la sensibilisation des collaborateurs et la communication. Une gestion de crise spécifique a également été mise en place.

GESTION DE LA CRISE DE LA COVID-19

Les équipes de Keolis sur le terrain et au siège sont restées amplement mobilisées durant la crise pour continuer à assurer leur mission de service public à destination de tous nos clients voyageurs. La filière a dû adapter très rapidement ses process d'exploitation et de parcours client. En effet la filière TPMR a été particulièrement exposée à cette situation inédite pour deux raisons :

- la spécificité de son activité, à savoir le transport des clients en situation de handicap, et donc plus fragiles pour certains ;
- la proximité, du fait de la taille des véhicules et des gestes métiers spécifiques, comme l'arrimage d'un fauteuil roulant.

Afin d'accompagner les filiales Keolis, les expertes accessibilité, TAD (Transport à la demande) et TPMR des Direction Marketing et Exploitation du Groupe, en lien avec la cellule de crise, ont mis en place un certain nombre d'actions :

- 3 WebEx avec les filiales françaises TAD-TPMR en vue de la préparation du déconfinement ;
- des notes et recommandations Groupe ont été envoyées régulièrement aux filiales TAD-TPMR pour les informer des mesures spécifiques à prendre en termes d'exploitation et de parcours client. Ces notes ont permis notamment de faire un suivi des directives réglementaires en France. Des adaptations en anglais ont été également été faites ;
- des infographies dédiées véhicules TPMR sur le groupage en fonction des types de véhicule. Une autre infographie de recommandation spécifique a été faite en collaboration avec notre partenaire Handéo ;
- un partage des bonnes pratiques en filiales a été régulièrement mis à jour sur l'intranet du Groupe. Par exemple, la création du service QUB Senior, lancé par la filiale Keolis Quimper. Ce service gratuit d'adresse à adresse permettait aux personnes âgées de 75 ans et plus de continuer à faire leurs achats de première nécessité pendant le confinement.

Une note de recommandations Groupe à destination des réseaux français et internationaux a été mise en ligne pour les accompagner dans la prise en charge et l'information des clients voyageurs en situation de handicap. Elle met à l'honneur les bonnes pratiques dans le Groupe notamment en Inde, au Pays de Galles et en Australie.

Enfin, un onglet spécial Covid-19 a été créé dans la communauté dédiée de l'intranet du Groupe, régulièrement mise à jour avec des informations spécifiques : notes Groupes TPMR et réseau nominal, outils accessibles (exemple : attestation de déplacement en Facile à Lire), infographies, benchmark sur les masques transparents etc.

ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE ET TÉLÉPHONIQUE

Keolis poursuit ses efforts en termes d'accessibilité numérique et téléphonique.

■ accessibilité numérique

Le Groupe a continué la sensibilisation des filiales françaises à l'obligation et l'importance de la prise en compte de l'accessibilité numérique des outils digitaux. Deux WebEx ont ainsi été organisées en 2020 : l'une présentant le cadre réglementaire et une seconde pour présenter le contrat-cadre de référencement signé en octobre avec Access 42, spécialiste de l'accessibilité digitale. Ce contrat propose notamment aux filiales deux outils répondant à une partie des obligations légales : l'audit d'accessibilité et la déclaration d'accessibilité.

■ accessibilité téléphonique /communication

Le partenariat avec ElioZ est toujours actif. Ce centre de relais téléphonique propose différents modes de communication : langue des signes française (LSF), transcription en temps réel de la parole (TTRP) et langue française parlée-complétée (LFPC). Au total, neuf filiales disposent du service : Aix en Bus (Aix en Provence), Fil Bleu (Tours), Handistar (Rennes), Ilévia (Lille), Pam 75 (Paris), Star (Rennes), TBM (Bordeaux), TCL (Lyon), Twisto (Caen).

Keolis et ses parties prenantes : 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.

CONCERTATION ET CO-CONSTRUCTION AVEC NOS CLIENTS AOM ET VOYAGEURS

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 en filiales :

- à Caen, la filiale anime depuis 2018 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 et des expertes du Groupe. En 2020, l'atelier de clôture de cette démarche a permis de présenter aux associations les dernières fonctionnalités de l'application mobile ;

2020	2019	2018	Périmètre	Indicateur
345	537	451	France	Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite organisées par l'Institut Keolis

Les web conférences thématiques

11 web conférences ont été organisées en 2020. Selon les thèmes abordés, elles étaient destinées à la filière marketing, exploitation, communication. L'objectif : approfondir un thème en lien avec la demande du terrain, l'actualité, la réglementation et faire monter en compétences les filiales sur la question des fragilités et de l'inclusion. Diverses thématiques y ont ainsi été abordées :

- accessibilité : grands principes de l'Information Voyageurs aux arrêts ;
- préparation au déconfinement TAD-TPMR ;
- cadre légal de l'accessibilité numérique ;
- méthode du Facile à lire et à comprendre ;
- fragilité auditive besoins, usages, outils ;
- valorisation des actions en faveur de la mobilité inclusive et retour d'expérience de filiales ;
- troubles du spectre de l'autisme.

Chaque support est traduit en anglais et mis à disposition des filiales sur la communauté dédiée de l'intranet du Groupe.

2020	Périmètre	Indicateur
11 WebEx	Groupe	Nombre d'animations marketing accessibilité

- à Amiens, Keolis a organisé des ateliers terrain avec Amiens Métropole, les associations représentant les personnes en situation de handicap et l'experte accessibilité du siège. En 2020 deux ateliers ont été organisés, sur un test des fonctionnalités d'accessibilité de l'application mobile, et sur la sécurisation, l'orientation et le cheminement PMR entre le parvis de la gare et les quais de BNHS (Bus à Haut Niveau de Service).

SENSIBILISATION ET FORMATION DES COLLABORATEURS AUX FRAGILITÉS ET SITUATIONS DE HANDICAPS

L'accompagnement des collaborateurs et des clients fragiles est un enjeu central pour Keolis. Au niveau Groupe, plusieurs actions sont mises en place pour sensibiliser et faire monter en compétence les salariés.

Les formations avec l'Institut Keolis

L'**Institut Keolis** (IK) (voir partie 1.2.6.4) propose sept formations pédagogiques autour de l'accueil, l'accompagnement et le savoir-être commercial envers les clients-voyageurs en situation de handicap dédiées au personnel de conduite et au personnel en contact client. La formation « Appréhender le handicap », destinée aux collaborateurs en contact de la clientèle, permet d'appréhender au mieux les attentes et besoins des personnes en situation de fragilité et d'adapter sa posture de service.

JOURNÉE INTERNATIONALE DE LA LANGUE DES SIGNES

À l'occasion de **journée internationale dédiée à la langue des signes** le 23 septembre, des outils Groupe ont été créés afin de sensibiliser les collaborateurs :

- une web conférence sur les fragilités auditives, également traduite en anglais ;
- une vidéo permettant de sensibiliser les agents terrain ;
- un livret de signes de politesse et spécial transport, ainsi que quelques conseils pour pouvoir communiquer avec une personne sourde et/ou malentendante.

EXEMPLES DE BONNE PRATIQUE EN FILIALES

En France, le réseau de Quimper a organisé des formations sur les handicaps invisibles <sup>(1)</sup> à destination des conducteurs et agents en contact clientèle. Les objectifs : approche de la notion de « mobilité réduite » et de ses conséquences dans le transport et acquisition des attitudes dans l'accueil des personnes en situation de handicap. Elles ont permis l'échange sur des pratiques entres collègues dans l'objectif d'amélioration de la qualité de service et d'agir sur la qualité de service attendue vis-à-vis de ce public. Plusieurs mises en situation ont été proposées sur la base du parcours client :

- simulateur de vieillesse et de handicap : matériel pédagogique simulant la restriction de la mobilité, la raideur articulaire, le manque de coordination des mouvements, les tremblements ;

(1) TPMR : transport de personnes à mobilité réduite.

(1) Myopathies, IMC, polyhandicap, sclérose en plaques, maladie de Parkinson, maladie d'Alzheimer, arthrose, polyarthrite rhumatoïde, handicap visuel, traumatisme crânien, accident vasculaire cérébraux, maladie psychique, autisme...



- mise à disposition de lunettes de simulation de six différentes formes de malvoyance ;
- simulation de troubles de l'audition (acouphène, diminution de l'audition...) ;
- manipulation de fauteuils roulants électriques et manuels, parcours.

Depuis 2009, 2 000 collaborateurs Keolis Bordeaux Métropole ont été sensibilisés et formés à l'accompagnement des clients en situation de handicap sur le réseau. Tous types de handicaps sont couverts lors de ces sensibilisations (visuel, auditif, moteur, mental et psychique).

COMMUNICATION ET VALORISATION DE L'ACCESSIBILITÉ POUR TOUS

À l'occasion de la journée internationale des personnes handicapées le 3 décembre, le Groupe a lancé une campagne de communication internationale dédiée à l'accessibilité dans son sens le plus large. Elle a pour but de montrer qu'aucun passager n'est exclu et que nos réseaux de transport sont inclusifs, soutenue par le message « pour une mobilité vraiment partagée/for a truly shared mobility ». Les visuels reprennent plusieurs types de fragilités ou handicap, qui s'intègrent en harmonie avec le milieu du transport public.

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

Politique

Keolis s'est appuyé en 2020 sur son programme « **Thinking like a Passenger** », adapté aux circonstances très particulières de cette année 2020. 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 faire face à la situation et construire avec eux la mobilité de demain ;
- **Smart Choices** concerne la conception de réseaux multimodaux et de services alliant le digital et l'humain, sujet résonnant fortement avec l'actualité ;
- **Richer Experience** est la promesse d'aller encore plus loin pour donner aux citoyens envie de se déplacer, alors qu'une part non négligeable d'entre eux ne le pouvaient plus, ou le souhaitait différemment.

Actions

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

GESTION DE LA CRISE DE LA COVID-19

La crise sanitaire a complètement bouleversé le transport public et le rapport des passagers au transport. En effet, malgré les différentes études démontrant le risque minime de contracter le virus dans le transport public, l'impact sur la fréquentation des réseaux a été majeur. En moyenne en France, si la fréquentation est descendue sous la barre des 10 % du niveau habituel pendant le premier confinement, les clients sont progressivement revenus, pour atteindre environ 80 % de la fréquentation habituelle avant le deuxième confinement. Keolis s'est adapté au quotidien pour maintenir une offre de transport à la hauteur des attentes de ses clients Autorités Organisatrices, et a mis en place les mesures nécessaires pour permettre un parcours client plus rassurant pour ses clients passagers. Keolis souhaite ainsi, malgré les circonstances, offrir la meilleure expérience à ses clients voyageurs, pour éviter le recours à la voiture individuelle.

COLLECTIVE DESIGN

Keolis s'engage à collaborer avec toutes les parties prenantes des territoires pour **imaginer ensemble le monde de la mobilité de demain**. Keolis se positionne comme un partenaire de confiance des Autorités Organisatrices de la Mobilité, les accompagnant pour décrypter l'impact des tendances locales, choisir des solutions innovantes, adapter les approches tarifaires, ou encore définir les stratégies modales et les investissements qui seront le plus adaptées à leur territoire.

Observatoire des Mobilités et des Modes de vie au temps de la Covid-19

En 2020, au vu du contexte, Keolis a réagi en lançant dès le début de la crise l'**Observatoire des Mobilités et des Modes de vie au temps de la Covid-19**, un dispositif complet d'études et d'enquêtes pour évaluer dans la durée l'impact de la crise sanitaire sur les comportements et la mobilité des citoyens.

L'approche consiste à :

- approfondir la compréhension des changements les plus significatifs en matière de mode de vie et de mobilité en s'appuyant sur des enquêtes qualitatives et quantitatives ;
- mesurer précisément les conséquences de la crise sanitaire sur le marché des déplacements par l'analyse de données (volume, orientation, modes, rythme...) grâce aux nouvelles possibilités offertes par les outils de suivi anonymisé de traces GPS ;
- mesurer l'impact spécifique de cette crise sur le trafic de nos réseaux grâce à un suivi avancé des données billettiques.

Ce dispositif permet d'analyser les effets de la crise dans tous les types de territoires et de répondre de façon plus réactive et efficace aux nouveaux enjeux posés en matière de mobilités. Les principaux enseignements portent d'une part sur le comportement des citoyens vis-à-vis des transports publics, et d'autre part sur leur vie quotidienne.

Le constat 2020

25 % des utilisateurs réguliers des transports publics avant la crise déclarent vouloir **profondément changer leur manière de se déplacer**. Cela est lié à différents facteurs :

- un rejet de la promiscuité avec des inconnus,
- une crainte grandissante en fonction de l'affluence (les grandes métropoles sont ainsi plus touchées et les métros apparaissent plus craints que les bus ou cars) qui n'est pas toujours rationnelle,
- une incompréhension vis-à-vis des mesures par rapport à d'autres secteurs.
- les incivilités générées par une situation déjà tendue.

L'ensemble de ces facteurs a provoqué un changement des comportements vis-à-vis des mobilités et la mise en place de **stratégies d'évitements** :

- non fréquentation des lieux stressants et de la foule,
- retour au local pour pratiquer près de chez soi certaines activités,
- adaptation des déplacements dans le temps (heures de pointe évitées, déplacements du week-end amoindris),
- préférence de la marche, du vélo et la voiture
- renoncement à certains déplacements.

Au niveau des salariés, le télétravail a beaucoup progressé. Durant le confinement, cette pratique a doublé et est susceptible de progresser dans un avenir proche : 37 % des actifs déclarent vouloir plus télétravailler à l'avenir. Cela aura de fait un impact à moyen et long terme sur la fréquentation des transports publics.

Ces évolutions nous incitent à revoir nos offres pour nous adapter, au niveau de la tarification par exemple : abonnements plus flexibles, plus attractifs pour une fréquence d'usage réduite et des pratiques multimodales. Elles nous poussent à chercher à désengorger les transports pendant les pics de pointe, pour améliorer le confort à ces périodes en travaillant avec les acteurs territoriaux comme les établissements d'enseignement, pour désynchroniser les horaires de démarrage des cours par exemple, et proposer des itinéraires tenant compte de la charge et permettant de combiner la marche et les transports collectifs.

En témoigne par exemple la démarche de décalage des horaires des cours le matin, en concertation avec l'Université et le Bureau des Temps à Rennes, qui avait permis de limiter la charge en hyperpointe pour desservir l'Université de Rennes et ainsi permis de reporter des investissements lourds d'achats de rames de métro. Sur ce modèle, des initiatives similaires sont en phase d'étude à Nancy et Bordeaux.

SMART CHOICES

Au-delà de la baisse de la fréquentation, la crise sanitaire a entraîné des modifications dans le **parcours client**, comme la fermeture de la porte avant des bus ou l'arrêt de la vente à bord.

Afin de permettre aux passagers d'acheter un titre de transport, le **développement des titres de transport digitaux** s'est accéléré. Le Groupe a accompagné les Autorités Organisatrices et ses filiales en nouant des partenariats permettant la mise en place rapide de nouveaux modes de distribution, qui constituent en eux-mêmes des gestes barrières : le **ticket SMS** et le **M-Ticket QR Code**, permettant d'acheter et de valider ses titres de transport depuis son téléphone.

Le nombre de réseaux utilisant une solution de paiement digital a été multiplié par 3 en 2020.

Le ticket SMS et le M-Ticket QR Code représentent 82 % des solutions de paiement digital déployées en France.

La mise en place de moyens de paiement alternatifs se développe également à l'international, comme dans la filiale de Gold Coast (Australie), où le système billettique permet dorénavant le paiement par Carte Bancaire et par tout système connecté (téléphone, smartphone, montre).

Keolis a également réagi aux problématiques de distanciation en expérimentant de nouveaux dispositifs d'informations voyageurs concernant les taux d'occupation des véhicules. Trois tests sont effectués depuis l'automne :

- à Caen et Quimper, des navettes de centre-ville sont équipées d'un système de comptage du nombre de passagers en temps réel (dont l'une grâce au poids à l'essieu). Ce dispositif est réalisé avec les sociétés Zenbus (application information voyageurs) et Capte (appareil de mesure dans les véhicules) ;
- à Vélizy, la plateforme DotPulse (Kisio Etude et Conseils) mesure en temps réel l'affluence grâce aux traces GPS des smartphones des clients à bord. Cette information en temps réel et prédictive sera mise à disposition du calculateur d'itinéraire Navitia (Kisio Digital), permettant dans le futur à nos passagers de préparer leur itinéraire aussi en fonction de l'affluence.

Par ailleurs, Keolis s'est appliqué à rassurer ses clients concernant la sécurité de ses véhicules notamment en investissant les budgets nécessaires à la propreté de ses véhicules au travers d'une désinfection quotidienne (voir partie 1.2.5.1).

Adaptation de l'offre

Durant la crise sanitaire, les réseaux ont adapté leur offre selon les mesures gouvernementales, en concertation avec les Autorités Organisatrices : la majorité a choisi de maintenir un bon niveau de service, voire de maintenir l'offre pour conserver la confiance des voyageurs en assurant au mieux la distanciation.

Ponctuellement, des adaptations ont été effectuées pour tenir compte des spécificités comme :

- l'arrêt des circuits scolaires lors de la fermeture des écoles ;
- la réduction des fréquences lors des périodes de confinement ou de couvre-feu, en cherchant toujours à maintenir un niveau d'offre permettant de garantir le service public ;
- le renforcement ponctuel de fréquences sur les modes lourds aux heures les plus chargées.

Pour mieux desservir les hôpitaux, les lignes et les horaires ont été adaptés, y compris la mise en œuvre de services de transport à la demande dédiés pour le personnel soignant, comme à Nancy.

Les mesures d'adaptation d'offre font l'objet de discussions régulières avec les Autorités Organisatrices, avec le suivi permanent et détaillé des chiffres de fréquentation issus de la billettique ou des systèmes de comptage, complétés par des enquêtes de perception des voyageurs (observatoire des mobilités ou enquêtes locales).

#### Keolis et ses parties prenantes : la 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.

#### RICHER EXPERIENCE

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 Signature Service

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.

**20** filiales en France et à l'international ont mis en place **Keolis Signature Services**, dont 4 en 2020.

**2 200** agents à travers le monde ont été formés pour adopter des gestes et postures de service, visibles aux yeux des clients voyageurs depuis le début du programme.

#### Campagnes gestes barrières

Concernant la communication client pour le respect des gestes barrière, le Groupe a créé des campagnes de communication destinées à ses filiales, adaptables pour chaque réseau. Ces campagnes ont été déclinées sur plusieurs supports : affiches, e-mailing, stickers, ou post pour les réseaux sociaux. La première campagne s'est déroulée à la sortie du premier confinement, et a été utilisée par 35 filiales, dont 4 à l'international.



#### Innovation : les « nudges » comme levier pour accompagner le déconfinement

Afin de répondre à la demande de mobilité et d'apporter de la confiance aux usagers, Keolis a poursuivi et réinventé sa manière d'innover. En effet lors du déconfinement, un enjeu de taille a été de contribuer à faire perdurer dans le temps certains comportements adoptés durant la période de confinement (gestes barrières), ou à faire revenir certains comportements qui auraient disparus pendant le confinement (validation du titre de transport par exemple). À cet effet, les « nudges », ces mesures de communication coups de pouce visant à inciter les individus à adopter un certain comportement sans contrainte, apparaissent comme un puissant levier. Ainsi, avec l'aide d'un chercheur en psychologie, le Groupe a établi un « kit nudges » pour accompagner le déconfinement. Les dispositifs proposés visent à coordonner les zones d'attente et les montées et descente sur les quais (éviter le croisement de flux, respect des distanciations, etc.), grâce à une signalétique et des messages sonores spécifiques, une adaptation des éléments d'ambiance, ou encore la définition de nouveaux codes.

#### EXEMPLES D'INITIATIVES LOCALES

À Keolis Arras, les Ateliers découverte et les trajets accompagnés visent à familiariser les publics avec l'usage des transports en communs. Deux employés de Keolis en sont à l'origine. Après avoir constaté qu'ils se trouvaient parfois dans d'autres villes dans des situations où ils se demandaient comment faire, même après avoir correctement consulté les plans, ils en ont déduit que des personnes peuvent être ainsi dissuadées d'utiliser les transports en commun,

par stress ou peur de se tromper. D'où leur idée d'ateliers de découverte gratuits, qui familiarisent les participants à l'usage des transports en commun (arrêts, plans, horaires, correspondances...). Un atelier par mois est réalisé en partenariat avec des associations locales telles que le CCAS, l'APEI ou l'AFP212. Il est parfois suivi d'une mise en situation dans un bus. La fréquentation des transports en communs dans un village a ainsi « explosé » à la suite d'un Atelier découverte avec le club d'âinés local.

#### 1.2.6 ENGAGEMENT POUR NOS SALARIÉS

Keolis considère ses 64 576 collaborateurs comme son actif le plus précieux. C'est pourquoi le Groupe s'efforce d'offrir à chacun des conditions de travail et une expérience salarié qui favorise son engagement, son professionnalisme, son épanouissement.

Les effectifs du Groupe Keolis comptent 65 % de salariés roulants et 15 % de salariés à temps partiel. Cette répartition reste stable au cours des années.

##### 1.2.6.1 Une marque employeur fédératrice

Pour attirer et fidéliser les talents, Keolis s'appuie sur sa **Marque Employeur « Révélateur d'expériences »**. 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. Ses 4 piliers sont :

- 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.

Les attributs de cette marque employeur ont été coconstruits avec l'aide de 2 000 collaborateurs, occupant l'ensemble des métiers et exerçant leur activité dans différents pays dans lequel le Groupe opère.

##### 1.2.6.2 Préserver la sécurité et la santé des collaborateurs

Dans les activités de service à la mobilité de Keolis, **trois employés sur quatre participent à l'exploitation des transports de voyageurs** (agents commerciaux, conducteurs, contrôleurs). À ce titre, ils sont exposés à des situations de travail à risques pour leur santé physique ou mentale et leur sécurité (agressions, troubles musculosquelettiques, chute de plain pieds, etc.). Les agents de maintenance sont quant à eux exposés à d'autres risques (manutention manuelle, électrocution, chute de hauteur, etc.).

#### Politique

Améliorer la sécurité et la santé des collaborateurs est la préoccupation permanente de toute les équipes de Keolis dans le monde. Cet engagement au quotidien est également en totale cohérence avec les valeurs du groupe, tout comme pour les voyageurs (voir partie 1.2.5.1).

La politique a ainsi été adaptée pour mieux refléter la prise en compte de l'implication de tous et la vigilance nécessaire pour prévenir les risques d'accidents au travail et protéger la santé

physique et mentale des collaborateurs. L'engagement managérial et le leadership de chacun sont des éléments clés de succès et permet de faire évoluer les comportements sûrs.

#### Actions

##### GÉRER LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

La pandémie de la Covid-19 a nécessité de renforcer les actions de prévention afin de protéger la santé de tous les employés. L'ensemble des acteurs de la sécurité ont été mobilisés afin d'établir et déployer les mesures de prévention et de protection pour les employés. La continuité de service a été assurée quelle que soit la situation locale, y compris lorsque le métro d'Hyderabad par exemple a été complètement stoppé pendant plusieurs mois. Les équipes se sont attachées à maintenir les compétences des opérateurs par des formations et des échanges afin de garantir leur sécurité à la reprise au mois de septembre.

##### Organisation logistique et coopération

En début de pandémie, la forte tension constatée sur l'approvisionnement en équipements de protections individuels a nécessité la création d'une cellule spécifique de soutien logistique pour les filiales en France et à l'International. Elle a permis d'alimenter les entités en masque, en gel hydroalcoolique, gants, combinaisons, produits virucides, depuis la première vague et jusqu'à la fin de l'année 2020. La collaboration avec l'ensemble des acteurs du secteur sous l'égide de l'UTP, dont le Groupe est adhérent, a facilité l'approvisionnement et ainsi sécurisé la mise à disposition des équipements.

7,5 millions de masques ont ainsi été approvisionnés en central pour alimenter les filiales en France et à l'International.

Par ailleurs l'échange de pratique avec la « task force » du Groupe SNCF a permis également de partager concernant les mesures déployées en France. Des outils de communication ont pu être mutualisés : ainsi 10 vidéos créées par SNCF à destination des écrans des salles de prises de service ou les ateliers ont été adaptées. La plateforme logistique de la SNCF avec la structure de GEODIS a été utilisée pour assurer la distribution des masques sur la France et dans les pays concernés. Ce partage de moyens opérationnel a permis d'être efficace très rapidement et d'assurer un appui logistique sur la durée. Il a ainsi déchargé les équipes locales de ces activités logistiques leur permettant de se focaliser sur les dispositifs de protections collectifs ou individuels.

##### Animation du réseau

Parallèlement au soutien logistique apporté, un suivi particulier a été organisé avec les équipes des différents pays où Keolis est présent. À une fréquence hebdomadaire entre fin mars et fin juin puis bimensuelle depuis le mois de juillet des visio-conférences ont été organisées pour l'International et pour la France. Elles avaient pour objectif de communiquer sur l'évolution de la situation sanitaire et de partager les bonnes pratiques en identifiant des besoins de supports spécifiques.

L'adaptation de la communauté de l'intranet Knowledge Management a permis de donner accès aux différentes ressources et bonnes pratiques. Les procédures pour la gestion des cas déclarés positifs à la Covid-19 ou des cas contacts ont ainsi été mises à disposition.



La Communauté Sécurité de l'intranet du Groupe permet de partager avec l'ensemble des directions et filiales les documents socles d'exigences pour le management de la sécurité, les procédures et instructions, guides, modèles de documents, et les bonnes pratiques. Y sont également disponibles les reporting effectués mensuellement par les filiales.

Afin d'illustrer l'échange de bonnes pratiques, la capitalisation des différentes initiatives concernant le maintien de la bonne santé mentale des salariés a permis d'établir un guide pratique à destination des managers. Ce guide les appuie dans la détection des situations de risques psychosociaux, et les aide à mettre en place les actions de prévention notamment sur concernant le dialogue à enclencher (voir partie 1.2.6.6).

Impact de la Covid-19 et perspectives 2021

À fin 2020, 17 collaborateurs ont été mortellement touchés par la maladie Covid-19 dans les différents pays (6 en Suède, 5 en France, 4 au Royaume-Uni, 1 en Belgique, 1 au Sénégal).

2021 restera encore très marqué par la résolution de la pandémie et continuera à mobiliser les équipes pour adapter les mesures en fonction de la situation locale. La vaccination sera accessible aux salariés distinctement en fonction des pays et des politiques locales qui seront établies.

ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ DES SALARIÉS

Gestion des risques professionnels

Chaque filiale doit identifier les risques professionnels, y compris les risques psychosociaux, pouvant impacter la santé physique ou mentale des salariés. En France, le Document Unique d'Évaluation des risques et de Prévention (communément appelé Document Unique) récapitule les mesures de prévention des risques professionnels. Il est revu a minima de manière annuelle ou lorsque nécessaire. À l'international le « risk register » a le même objet et permet de remplir la même fonction. Les registres de risques ont été adaptés en 2020 afin de prendre en compte celui de pandémie.

La pandémie a généré de nouvelles situations dont certaines pouvant déboucher sur des situations d'agression en relation avec les obligations de port de masques notamment dans les services de transports en communs. C'est dans ces conditions et à la suite d'une violente altercation avec des voyageurs qu'un conducteur de bus a été mortellement blessé au début de l'été à Bayonne. Le décès de cet employé Keolis a fortement marqué la profession et plus particulièrement les collaborateurs du Groupe en France comme à l'International.

Culture Sécurité

Le développement d'une culture sécurité forte reste un axe primordial des plans d'action d'amélioration mis en œuvre localement. La filiale de Keolis Downer à Newcastle (Australie) a par exemple décliné le programme « Switch On » déjà déployé sur la filiale de Gold Coast. Il permet de sensibiliser les salariés vis-à-vis des comportements leur permettant de prévenir les risques liés à leurs activités. Keolis Amey Manchester (Royaume-Uni) a décliné les règles d'Or ou « Safety Principles » propres à la situation de la Covid-19. Les actions d'amélioration continueront en 2021.

Concernant la réduction des maladies professionnelles, celle-ci est axée sur les principaux risques tels que les troubles musculosquelettiques et l'amiante. Les maladies professionnelles représentent toujours une très faible part des situations professionnelles rencontrées. Les programmes sont donc gérés localement.

Animation de la filière

L'animation Groupe de la filière métier Sécurité a été revue dans le cadre du fonctionnement de la pandémie. L'organisation de revues trimestrielles avec les différents représentants des filiales en France et à l'International a ainsi été mise en place. Ces revues assurent le suivi des actions de terrain et des initiatives locales et permettent également de remonter les besoins de support à organiser par le Groupe.

Les différentes actions montrent la détermination du Groupe et de ses filiales à assurer la sécurité des salariés et des intervenants extérieurs sur les sites et les emprises.

2020	2019	2018	2017	Indicateur
35,12 (France)	38,59 (France)	42,30 (France)	46,06 (France)	Taux de Fréquence des accidents du travail
11,61 (International)	13,78 (International)	15,12 (International)		
23,11 (Groupe)	26,10	28,50	-	
5,42 (France)	4,63 (France)	4,61 (France)	4,49 (France)	Taux de Gravité des accidents du travail
0,85 (International)	0,99 (International)	0,61 (International)		
3,09 (Groupe)	2,8 (Groupe)	2,71	-	
22 %	-	-	-	Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001

L'évolution des taux de l'année 2020 sont à considérer en regard de la situation de pandémie. Notamment les taux de fréquence et de gravité sont calculés sur la base des heures travaillées. À la suite des confinements successifs, la baisse du nombre d'heures travaillées impacte le dénominateur du taux. De même, des situations d'arrêt pour accident du travail survenues avant la pandémie ont pu être prolongées générant ainsi un volume de jours perdus supplémentaires.

1.2.6.3 Agir pour l'égalité des chances

Dans le cadre de sa politique de Responsabilité Sociétale, Keolis s'engage en faveur de la diversité et de l'inclusion en recrutant des candidats aux profils variés et en offrant à chacun la possibilité d'être acteur de son parcours professionnel.

Politique

La **politique Différenciation et Engagement** du Groupe a pour objectif de donner la possibilité à chacun d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise exclusivement en fonction de ses compétences. Elle comporte **6 engagements**, visant à lutter contre toute forme de discrimination.

En capitalisant sur les compétences, Keolis offre à chacun l'opportunité d'accéder à un emploi durable et local, quel que soit son parcours. Femmes, hommes, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap, réfugiés.

En faisant de la diversité le socle de sa marque employeur, Keolis affiche une politique RH ambitieuse et responsable grâce à ses actions concrètes.

Actions

INTÉGRER DES PROFILS ISSUS DE LA DIVERSITÉ

En 2020, Keolis renforce son positionnement d'employeur responsable au travers d'une campagne de recrutement nationale et locale : « Le monde change, pas nos engagements », relayée par les partenaires Pôle Emploi (établissement public chargé de l'emploi en France), l'Association Française des Transports, l'École de la 2<sup>e</sup> chance et LHH/Groupe Adecco.

La campagne de recrutement a été **vue 2 000 000 de fois sur les réseaux sociaux** et a incité plus **de 8 000** femmes et hommes de tous âges issus de divers secteurs d'activité à postuler.

Cette campagne concerne quatre métiers majeurs dans l'exploitation et la maintenance de réseaux de transport : conducteur(trice), mécanicien(ne), chef(fe) d'atelier et responsable d'exploitation. Accessibles à tous les profils, jeunes ou seniors, avec ou sans diplôme, en reconversion ou non, ces postes sont assortis de programmes de formation adaptés.

Insertion des publics éloignés de l'emploi

Keolis continue, au travers de ses filiales, de développer des partenariats avec des organismes implantés sur leurs territoires pour intégrer des personnes pour lesquelles l'accès à l'emploi s'avère plus difficile.

Les partenariats locaux avec **l'École de la 2<sup>e</sup> chance** par exemple se poursuivent. C'est notamment le cas chez la SODETRAV qui a organisé des visites des dépôts pour présenter à un large public les métiers de conduite et de mécanique.

Keolis et ses parties prenantes : Tent

Keolis a noué en octobre 2020 un partenariat avec Tent, organisation mondiale spécialisée dans l'insertion professionnelle des réfugiés. Les Pays-Bas ont déjà mis en œuvre le partenariat, avec la formation et le recrutement de 15 réfugiés au poste de conducteurs en 2020. Le déploiement va se poursuivre dans les autres pays en 2021.

Les actions en coordination avec **Pôle Emploi** se poursuivent et s'intensifient. Des sessions collectives d'information se sont tenues dans les implantations françaises quand cela a été possible. En s'adaptant à l'enjeu sanitaire, les filiales de l'Ile-de-France ont participé au salon de recrutement en ligne Pôle Emploi. En 2020, le Groupe a mené **une campagne de recrutement nationale auprès de 4,6 millions de demandeurs d'emploi**.

Keolis et ses parties prenantes : LHH/Groupe Adecco

Keolis collabore également avec des cellules régionales et nationales spécialisées dans le reclassement des salariés. Le partenariat avec LHH/Groupe Adecco va permettre à des personnes dans des Plans de Départ Volontaire ou Plans de Sauvegarde de l'Emploi de retrouver un emploi chez Keolis et d'être formées à nos métiers.

Égalité Professionnelle Femmes-Hommes

Outre la parole donnée à nos ambassadrices pour incarner la richesse des parcours dans notre marque employeur, ces résultats découlent d'un travail de fond mené depuis plusieurs années avec l'ensemble des filiales pour la généralisation de la certification **Gender Equality Européen and International Standard (GEEIS)**.



Très engagées, l'ensemble de nos filiales ont déployé des actions avec les acteurs de leurs territoires. Elles mettent l'accent sur les parcours féminins avec des témoignages de collaboratrices, comme ce fut le cas par exemple chez Keolis Amey Docklands (Royaume-Uni) pour la journée internationale des droits des femmes, ou chez Keolis Bordeaux Métropole pour la semaine de la mixité. Keolis Commuter Services (États-Unis) est membre d'une branche locale de *Women's Transportation Seminar (WTS)*, un réseau de femmes dans le secteur des transports, qui offre des bourses aux jeunes filles étudiant dans ce secteur, des opportunités d'emploi et des séminaires.

Des actions de mentorat se poursuivent dans plusieurs des filiales, afin d'accompagner les jeunes femmes du secteur dans leur développement professionnel. Keolis Amey Docklands s'associe ainsi avec *Women in Rail Mentoring Programme* et Yarra Trams (Australie) avec *Women in Transport Mentoring Programme*.

Ces résultats attestent de l'efficacité des mesures mises en œuvre notamment celles visant à garantir l'égalité salariale.

2020	2019	2018	2017	Indicateur	
87 %	87 %	75 %	-	KSA	% de collaborateurs exerçant dans une entité certifiée pour l'Égalité Professionnelle Femmes/Homme (GEEIS)
20,49 %	20,12 %	20,09 %	19,83 %	Keolis S.A et ses filiales	Part de femmes dans l'effectif total
37,61 %	37,87 %	37,24 %	35,90 %	France	Part des femmes cadres dans l'effectif total de cadres
27,41 %	28,09 %	23,06 %	24,30 %	International	Part des femmes managers dans l'effectif total de managers
18 %	17,62 %	17,83 %	17,50 %	Keolis S.A	Part des femmes dans l'effectif total de salariés roulants/conducteurs
19,47 %	19,36 %	19,64 %	19,50 %	France	
16,03 %	15,49 %	15,51 %	14,80 %	International	

2020	Indicateur				
91,8	France <sup>(1)</sup>	Moyenne des notes obtenues à l'index égalité professionnelle F/H			

(1) Sur la totalité des filiales soumises à l'obligation sur le périmètre de Keolis S.A.S.

Lever les barrières liées au handicap

2020	2019	2018	2017	Indicateur	
5,15 %	5,64 %	4,68%	-	France	Part de travailleurs déclarés handicapés

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

Depuis 2018, Keolis dispose d'outils pour accompagner les filiales dans la mise en œuvre d'actions visant à favoriser le recrutement et l'inclusion des personnes en situation de handicap (livret, films de sensibilisation, etc.). Accessibles pour tous les pays, ces outils sont en cohérence avec les prescriptions de l'Organisation Internationale du Travail.

Pour la deuxième année consécutive, Keolis a tenu un stand de recrutement sur le **salon virtuel Hello Handicap**, en avril puis en octobre auquel une trentaine de filiales ont publié des offres d'emploi. Au total, près de 500 candidatures ont été reçues. Les taux de transformation sont de 10 % (avril) et 13% (octobre).

À titre illustratif, à l'international, Nottingham Tram (Royaume-Uni) fait désormais partie du **Disability Confident Scheme**. Cette certification délivrée par le gouvernement britannique reconnaît les engagements de la filiale en faveur du handicap. En France, le secteur Provence mène de nombreuses actions pour l'intégration de collaborateurs en situation de handicap. Le secteur s'associe avec des associations locales pour proposer des stages de réinsertion professionnelle, notamment suite à une reconnaissance de qualité de travailleur handicapé. Enfin, Les collaborateurs de départements RH participent à des ateliers locaux sur la compréhension des handicaps et à des forums emploi spécialisés.

L'engagement du Groupe Keolis va plus loin en formant ses collaborateurs à l'accueil des clients en situation de handicap. De nombreuses actions sont mise en place (voir partie 1.2.5.3).

Un emploi à tout âge

Dans le Groupe, 55 % de collaborateurs sont âgés de plus de 45 ans. Keolis offre à cette tranche d'âge la possibilité d'intégrer l'entreprise, souvent en reconversion, avec de nombreuses opportunités d'emplois locaux et durables au sein de ses filiales.

Les engagements de Keolis en la matière sont valorisés par la vidéo « **Keolis et le recrutement des seniors** ». Seniors et juniors de l'entreprise incarnent nos engagements et présentent leur parcours professionnel dans les vidéos « **Keolis, Révélateur d'expériences** » diffusées sur les réseaux sociaux en 2020.

FAVORISER L'INCLUSION

Des outils Groupe sont toujours à disposition des filiales françaises et internationales : les « **Essentiels** », des modules de formation en ligne tel que le e-learning de sensibilisation « Vivre ensemble la diversité ».

Pour favoriser l'intégration et l'inclusion et lutter ainsi contre toute forme de discrimination, Keolis intensifie ses formations liées à la diversité dans ses filiales auprès des managers de proximité.

Ainsi par exemple à l'international, les filiales de Keolis Amey Docklands (Royaume-Uni), Nottingham Trams (Royaume-Uni) et Keolis Commuter Services (États-Unis) imposent à leurs managers des sessions régulières autour de l'égalité, la diversité et l'inclusion, le harcèlement ou encore les biais cognitifs.

Égalitaire, notre système de recrutement et d'évolution est basé exclusivement sur la reconnaissance et les résultats professionnels.

Par ailleurs, Keolis applique ses engagements en matière d'égalité des chances sur l'ensemble de sa sphère d'influence, y compris avec ses fournisseurs et partenaires, en intégrant notamment une clause diversité dans les contrats cadre du Groupe.

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

L'attraction et la rétention des talents est 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.

2020	Indicateur	
8,9 %	France	Taux de sortie

Actions

UNE POLITIQUE DE FORMATION SOUTENUE

Au-delà des exigences réglementaires, 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, et à contribuer à attirer et retenir de nouveaux collaborateurs.

Keolis consacre un effort de formation important pour accompagner ses collaborateurs dans les évolutions du secteur de la mobilité (transition énergétique, digital, nouvelles mobilités...) et servir ses objectifs stratégiques de développement.

En 2020, **3,77 %** de la masse salariale ont été investis dans la formation, soit plus de 3 fois l'obligation légale française.

2020	2019	2018	2017	Indicateur	
3,77 %	3,94 %	3,93 %	3,60 %	France	Part de la masse salariale investie dans la formation

Le Groupe 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.

L'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 telles que la FCO (Formation Continue Obligatoire pour les conducteurs), **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.**

2020	2019	2018	2017	Indicateur
1 291 287	1 658 504	1 497 289	1 321 701	Nombre total d'heures de formation
61 %	68 %	63 %	63 %	Part de salariés ayant bénéficié d'une formation

Le développement d'un socle commun de savoir-faire dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, ainsi que l'accompagnement de l'implantation sur de nouveaux marchés contribue par ailleurs au renforcement de la culture d'entreprise.

En 2020, Keolis a revu ses dispositifs de formation marketing et finance.

Une formation sur mesure grâce à l'Institut Keolis

Keolis dispose d'un **institut de formation interne, l'Institut Keolis (IK)**, qui s'adresse à l'ensemble des collaborateurs, cadres et non cadres.

- **350 programmes proposés par l'IK**
- **235 639 heures de formation dispensées**

L'IK a été **certifié Qualiopi** à fin 2020 pour une durée de quatre ans. Cette certification atteste de la qualité du processus de développement des compétences mis en œuvre par les organismes de formation. L'organisme de formation a salué la force du Groupe Keolis en termes d'outils et de fonctions supports, ainsi qu'un contact de proximité avec les acteurs clés du secteur de la mobilité, permettant une grande réactivité dans l'application des évolutions réglementaires ou professionnelles. Il a également noté l'existence d'une organisation centrale flexible, permettant répondre aux besoins des filiales.

En 2020, un parcours de formations sur les sujets de la **transition énergétique** a été initié et sera déployé en 2021. Il aborde les fondamentaux de la transition énergétique pour les équipes exploitation et les équipes « Réponse à appels d'offres » et contient des contenus spécifiques pour les équipes de maintenance. Ce parcours vise ainsi à accompagner l'ensemble des filiales et des filières métiers aux enjeux du Groupe.

L'IK s'est également doté de 3 nouveaux **simulateurs de conduite de bus et cars sur mesure**, les « IKar », qui permettent de former les conducteurs à l'Amélioration Continue de la Conduite (ACC), l'écoconduite ou encore la conduite préventive.

La digitalisation, un levier de résilience de la formation

À fin 2019, environ **11 % de l'offre de formation est disponible dans un format digital** avec un objectif de 21 % en 2021.

En 2020, impulsée par la Covid-19, la digitalisation de la formation s'est fortement accélérée, avec une offre d'environ **90 modules e-learning disponibles, et plus d'une vingtaine de formations qui ont basculé sur un format en classes virtuelles comme le parcours d'intégration de trois jours des nouveaux arrivants « Welcome »**.

Depuis 2018, Keolis dispose d'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...

Depuis 2019, des efforts sont faits sur le développement de formations à distance avec des nouveaux programmes Groupe (risques voyageurs, gestion de l'absentéisme ou l'initiation à

l'exploitation, etc.), 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).

UNE ATTENTION PARTICULIÈRE PORTÉE AU RECRUTEMENT ET À LA FORMATION DES JEUNES

Le **Graduate Program de Keolis**, aussi appelé « **Pépinière** », créé en 2008, est destiné à former les futurs managers aux métiers de l'exploitation, la maintenance, le marketing et la sûreté/fraude.

En 2020, Keolis a recruté 33 nouveaux « pépins ». Au total, c'est plus d'une centaine d'anciens pépins qui sont toujours présents au sein du Groupe et occupent des fonctions de management et d'expertises métiers. Une nouvelle pépinière Mass Transit a vu le jour, accueillant 6 pépins.

**En 2020, Keolis a accueilli 25 VIE dans dix pays différents.**

Les parcours, d'une durée de 12 à 24 mois, 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.

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 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 **ESTACA** (École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile) et **l'université de Cergy** pour renforcer ses liens avec ces écoles qui proposent des formations particulièrement en lien avec les métiers et les enjeux de Keolis.

LA GESTION DE CARRIÈRE

La Talent Review, qui se déroule chaque année d'avril à septembre, est un des processus essentiels à la gestion des carrières des cadres au sein du Groupe Keolis, qui permet d'échanger sur l'avenir des collaborateurs entre RH et manager. Elle a pour objectif de garantir la continuité des activités et l'accompagnement des projets de développement du Groupe en anticipant au mieux les besoins en termes de compétences et de postes, et ce en :

- aidant les collaborateurs et les managers à se projeter dans l'avenir du Groupe ;
- identifiant les talents, capables d'accompagner les projets de développement du Groupe ;
- assurant la succession de nos postes clés pour la pérennité de nos activités.

En 2020 la Talent Review a pu être organisée, malgré la période exceptionnelle d'épidémie et de confinement qui a fortement mobilisé nos équipes sur le terrain, et a concerné plus de **2400 cadres dans les 16 pays où Keolis opère**, permettant ainsi d'apprécier le potentiel et de la performance des managers et experts du Groupe.

1.2.6.5 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** et un **Comité de Groupe France** ont été mis en place afin d'assurer la meilleure représentation possible des salariés de Keolis opérant dans les États membres de l'Union européenne.

COMITÉ DE GROUPE EUROPÉEN

Le Comité de groupe européen réunit au minimum 2 fois par an des représentants du personnel issus 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 **15 membres de 7 nationalités différentes** (déterminés en fonction des effectifs réels des pays) et a un budget de fonctionnement qui lui est propre.

COMITÉ DE GROUPE FRANCE

Le Comité de Groupe France représente l'ensemble des salariés des filiales françaises du Groupe. Il se réunit également au minimum 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 : évolution des charges sociales, évolution des règles relatives à la protection sociale, réforme de la formation, apprentissage...), 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.

2020	2019	2018	Indicateur	
98 %	98 %	98 %	Groupe	Taux de couverture des salariés par des Instances Représentatives du Personnel
0,12	0,18	0,17	France	Le taux de conflictualité (hors conflit liés à des motifs nationaux)

Le taux de couverture des salariés par des instances représentatives du personnel (IRP) ne peut atteindre les 100 % compte tenu de la taille de certaines filiales qui n'atteignent pas les seuils induisant la présence d'IRP selon la réglementation nationale, et d'autre part en raison d'éventuelles carences de désignation ou de candidat aux élections professionnelles.

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

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.

LE DIALOGUE SOCIAL À L'HEURE DE LA COVID-19

Le dialogue social 2020 a été particulièrement impacté par la situation pandémique internationale.

Dans tous les pays, les instances représentatives du personnel ont été informées et associées aux prises de décisions concernant leur filiale.

En fonction des réglementations nationales, les protocoles de sécurité ont ainsi été définis en lien avec les prérogatives des partenaires sociaux, de même que les adaptations d'organisations liées aux réductions d'offre et aux éventuelles modalités de confinement.

Keolis a porté une attention particulière à ces échanges avec les partenaires sociaux ; compte tenu de l'évolution de la situation sanitaire, des textes juridiques afférents et de la continuité d'activité, le rythme des réunions a été particulièrement soutenu dans les différents périmètres. Le développement des échanges paritaires en ligne a été favorisé.

Le Comité de groupe européen a été réuni de manière exceptionnelle pour faire le point sur les mesures suivies par le groupe et ses travaux ont été modifiés en conséquence.

La capacité logistique du groupe concernant la mise à disposition des masques et gels hydroalcooliques, le partage d'expériences entre filiales et les conditions de mise en place de certaines modalités de travail (activité partielle, télétravail) ont été à de nombreuses reprises salués par les représentants du personnel.

1.2.6.6 Favoriser l'engagement et le bien-être 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, etc.), sources de pression.



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

Actions

BAROMÈTRE D'ENGAGEMENT

Keolis a développé un baromètre d'engagement en 2019 déployé en 2020 auprès de tous les collaborateurs du Groupe. Son objectif est de mesurer la perception des collaborateurs à chaque niveau de l'entreprise, sur quatre axes : engagement, marque employeur, management et qualité de vie au travail.

52 403 collaborateurs ont été interrogés et le taux de participation s'élève à 37 %.

Des groupes de travail sont constitués localement pour analyser les résultats et définir les orientations majeures des plans d'actions.

Ainsi, les collaborateurs sont fiers de travailler pour l'entreprise (80 %), en réalisant un travail qui a du sens (85 %), de manière autonome (84 %), ils donnent au quotidien le meilleur d'eux-mêmes (92 %).

2020	Indicateur	
56 %	Groupe	Indice d'engagement

2020	2019	2018	Indicateur	
8,94	8,98	-	Groupe	Ancienneté moyenne (années)
0,12	0,18	0,17	France	Taux de conflictualité France hors conflit liés à des motifs nationaux

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL AU SERVICE DE L'ÉQUILIBRE ENTRE VIES PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

Le projet « **New Ways of Working** », lancé en juillet 2020, a pour objectif d'accompagner les collaborateurs face aux mutations des modes de travail liés à la digitalisation et à la généralisation du travail à distance. Les premiers éléments qui en découlent sont issus de benchmarks internes auprès de filiales internationales et d'ateliers transverses. Une nouvelle communauté sur l'intranet KeoSphere a ainsi été lancée pour partager et mettre à l'honneur les bonnes pratiques et proposer des tutoriels et des recommandations d'usage des outils digitaux Groupe.

Une attention particulière a été portée aux collaborateurs managers, via la diffusion d'un guide de bonnes pratiques pour les aider au pilotage et au maintien de la performance de leurs équipes dans un mode de travail hybride combinant à la fois du présentiel et du distanciel. En complément, un programme de formation dédié aux managers a été ouvert, comprenant tous les domaines du management impactés par la mise en place de plus de télétravail.

En complément de ce projet, la Direction des Systèmes d'Information a déployé de nombreuses formations et tutoriels à destination de tous, mis à jour au gré des évolutions de fonctionnalités, pour faciliter l'usage des outils Office 365.

Le bien-être au travail a aussi été amélioré sur le terrain en 2020 grâce au déploiement de l'application **My Keolis Services**, coconçue avec des conducteurs, des agents de plannings et managers. Cette application, accessible depuis n'importe quel terminal web ou mobile, a simplifié la réalisation des tâches quotidiennes des collaborateurs dans 45 filiales françaises et internationales. Elle offre ainsi à tous les utilisateurs (services administratifs, maintenance, exploitation, RH, ordonnanceurs...) un même univers de fonctionnalités. Elle permet par exemple désormais aux agents de maîtrise de connaître leur planning où qu'ils se trouvent, sans nécessité se rendre sur leur lieu de travail.

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.

Elle leur permet également d'échanger leur prise de services, de poser leurs congés.

Les utilisateurs témoignent d'un gain de temps et d'une meilleure visibilité de leur prise de service, contribuant ainsi à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

LE BIEN-ÊTRE À L'HEURE DE LA COVID-19

Comme pour tous, la crise de la Covid-19 a été une épreuve également sur le plan psychologique pour les salariés de Keolis. Ainsi soucieux de maintenir le bien-être des salariés et un sentiment d'unité, plusieurs actions ont été mise en place au niveau du Groupe et au niveau des filiales.

Ainsi, une communauté dédiée a été créée sur KeoSphere, permettant de diffuser au fur et à mesure toutes les communications sur la gestion de la crise et tous autres documents utiles. Elle a également pour but de maintenir du lien entre les salariés.

Un recensement d'actions mises en œuvre dans différents pays, par thématiques, a également été diffusé : politiques déployées, mesures prises relatives à la santé, bien être mental et l'empathie, la motivation des salariés, le sentiment d'appartenance, les mesures concernant les managers, les conducteurs, ou les salariés parents.

Une grille de bonnes pratiques RH opérationnelles en période de crise sanitaire a été diffusée dès avril, recensant des lignes directrices Groupe concernant : la communication interne, l'adaptation des conditions de travail, les mesures de protection des salariés et les mesures exceptionnelles en termes de droit du travail, le dialogue avec les syndicats, les processus RH (sur les recrutements, les formations, la paie), la gestion de crise, et l'anticipation de la sortie de crise.

Pendant le premier confinement, en France, une cellule de soutien psychologique a été proposée par le biais de la complémentaire santé, ainsi qu'une application « **My Easy Santé** » et un dispositif de téléconsultation médicale.

Politique

En lien avec les enjeux identifiés à travers les analyses environnementales, la **politique Environnement du Groupe Keolis** engage toutes les filiales à respecter leurs obligations de conformité issues des exigences réglementaires et autres engagements contractuels ou volontaires auprès de ses parties intéressées, à protéger l'environnement en maîtrisant les impacts environnementaux de ses activités et à prévenir les pollutions. Pour respecter ces engagements, le Groupe se fixe les objectifs visant :

- l'amélioration de son efficacité énergétique et carbone ;
- l'augmentation des taux de valorisation des déchets ;
- la maîtrise des consommations d'eau.

Selon le contexte local, d'autres domaines sont significatifs et sont ainsi adressés localement, par exemple : biodiversité, gestion des sols pollués, pollution de l'air, bruit, inondations, fortes sécheresses.

Cette démarche est applicable à l'ensemble des activités du Groupe (exploitation, maintenance, commerce, administration) et est intégrée dans son programme d'amélioration continue, KeoLife. Son pilotage est confié à la Direction Développement Durable et Engagement Sociétal qui anime le réseau des experts Environnement en filiales. Les risques environnementaux ont été intégrés dans la cartographie des risques de Keolis. Celle-ci est mise à jour a minima annuellement.

Pour ancrer cette politique au quotidien, **de nombreuses filiales sont certifiées ISO 14001** pour le management de l'environnement et font de fait l'objet de contrôles et d'audits réguliers par des experts indépendants afin de garantir le respect des engagements et l'amélioration continue.

En mai 2020, une enquête en ligne interne a été lancée, anonyme, ayant pour objectif de mieux comprendre comment le confinement était vécu par chacun, et d'alimenter la réflexion concernant les dispositifs ou mesures d'accompagnement pertinents à venir.

Un guide sur la santé mentale est en cours d'élaboration, en français et en anglais, pour sensibiliser et accompagner les managers dans la prise de décision sur le sujet.

Plusieurs actions ont vu le jour localement, dans tous les pays dans lesquels le Groupe est implanté : mise en place de « care-call » aux familles des salariés hospitalisés à Keolis Commuter Services (Boston, États-Unis), des formations en premiers soins pour la santé mentale et aux violences domestiques à Yarra Trams (Australie), un dialogue quotidien avec les syndicats en Suède, etc.

1.2.7 ENGAGEMENT POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

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 et par les citoyens.

La **transition écologique et énergétique** est au cœur des préoccupations de Keolis, au-delà du contexte règlementaire se renforçant sur l'efficacité énergétique et la décarbonation du mix, notamment pour le secteur du transport. Dans ce sens, Keolis a placé la maîtrise des impacts environnementaux de ses activités comme un engagement fort de la stratégie de Responsabilité Sociétale, et contribue par la même occasion à améliorer la performance économique.

2020	2019	2018	2017	Indicateur	
43 %	43 %	42%	35%	Groupe	Part des salariés exerçant une activité certifiée ISO 14001

En complément, la démarche sécurité encadre également le cas de situations d'accidents majeurs qui porteraient atteinte à l'environnement.

Par ailleurs, le dispositif d'alerte Keolis Ethic Line (voir partie 1.2.3.1), permet également de recueillir les éventuelles atteintes graves à l'environnement.

Keolis et ses parties prenantes : FNE

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 Pollution atmosphérique, en Europe. En 2020, le partenariat a été renouvelé et vise à développer une relation sur le long terme autour notamment de la construction d'un discours pédagogique sur les mobilités douces complémentaires au transport en commun et sur les contraintes industrielles dans la prise en compte des enjeux de Développement Durable.

ENGAGEMENT DE KEOLIS À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

En 2020, le Groupe a renforcé son action en faveur d'une transition durable, à l'échelle Européenne. Ainsi, **Keolis est signataire de l'« Alliance pour la relance verte » (« Alliance for Green Recovery »)** initiée en avril **par Pascal Canfin**, député européen et Président de la Commission Environnement, Santé publique et Sécurité alimentaire. Il s'agit d'un appel pour soutenir la construction d'une économie « post Covid-19 » qui place la lutte contre le changement climatique et la perte de biodiversité au cœur des politiques économiques européennes. Rassemblant plus de 270 acteurs dont plus de 100 entreprises européennes au cœur de la transition écologique, les signataires s'engagent à proposer des solutions d'investissement pour relancer l'économie après la crise, alignés avec les engagements pour le climat.

Dans le cadre de cette alliance, Keolis participe à trois panels regroupant des parlementaires, des ONG et d'autres membres de l'Alliance :

- « accelerating the transition towards zero-emission mobility » ;
- « making the future renovation wave a success » ;
- « recovering with a greener energy mix ».

Enfin, aux côtés de plus de 170 autres dirigeants d'entreprises et investisseurs, la Présidente du Directoire de Keolis, Marie Ange Debon, est signataire de la lettre du **Corporate Leaders Groups (Dirigeants pour une économie climatiquement neutre)** lancée en septembre, destinée aux chefs d'État et de gouvernement et aux commissaires européens, les appelant à s'engager dans la lutte contre le changement climatique et à garantir une reprise économique compétitive par :

- la souscription à l'ambition énoncée dans le Green Deal européen ;

- la réalisation des plans de relance résilients qui permettent les investissements verts nécessaires pour assurer la neutralité climatique ;
- la fixation d'un objectif de réduction des émissions nationales de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici 2030 avec tous les objectifs associés.

Actions

Les consommations de ressources sont directement liées au développement de l'activité de Keolis. La performance environnementale s'apprécie au regard du service de transport effectué, c'est-à-dire selon les kilomètres parcourus.

2020	2019	2018	2017		Données
995	1 162	1 083	1 033	Groupe	Millions de km parcourus (tous modes)
82 %	83 %	88 %	90 %		Part des bus, cars et trolleys
18 %	17 %	12 %	10 %		Part des modes lourds (tramways, métros, trains)

En 2020 dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère, la crise sanitaire et les restrictions de déplacements associés ont entraîné une réduction de l'offre, expliquant la baisse des kilomètres parcourus.

1.2.7.1 Réduire les impacts sur le climat en proposant une mobilité énergétiquement sobre et la plus décarbonée possible

La consommation d'énergie de traction constitue le principal impact environnemental des activités du Groupe. Parmi les nombreux contrats de Keolis, environ 1/3 des flottes de véhicules routiers est mis à disposition par les Autorités Organisatrices de la Mobilité qui restent donc propriétaires et décideurs des investissements à engager. Dans le cas où Keolis détient les véhicules, le Groupe répond aux demandes des AOM en adaptant ses flottes. Keolis est donc un acteur central pour l'accompagnement des Autorités Organisatrices de Mobilités dans la transition énergétique et carbone de leur territoire.

Ainsi, l'amélioration de l'efficacité énergétique et le développement de l'utilisation d'énergies décarbonées sont les objectifs fixés par le Groupe pour contribuer à cette transition.

Ces objectifs sont repris dans la Stratégie du Groupe et se déclinent en actions opérationnelles suivies par différents comités composés de représentants des métiers concernés du Groupe Keolis. Ces comités permettent de partager les ambitions, initiatives et d'ajuster les actions en fonction des résultats.

Les filiales disposent depuis 2018 d'un outil de plan de priorisation des actions d'économie d'énergie.

AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Plusieurs leviers d'actions sont mis en œuvre pour réduire les consommations d'énergie.

Ecoconduite

L'écoconduite est un levier permettant jusqu'à 5 % de réduction de la consommation de carburants dans les véhicules, selon le suivi des consommations énergétiques des filiales qui l'ont mis en place. Cette démarche se traduit par :

- la sensibilisation et la formation des conducteurs à l'écoconduite et aux écogestes (extinction du moteur à l'arrêt, etc.) notamment à l'aide de séance sur simulateur proposée par l'Institut de formation Keolis. Tous les ans, environ **5000 des conducteurs suivent ce module au travers de la FCO** (Formation Continue Obligatoire) complété par des formations à la carte dispensées par l'Institut Keolis ;
- l'équipement des véhicules par des systèmes d'aide à l'écoconduite. **3 571** véhicules en sont équipés.

Suivi et maîtrise de l'énergie

Le suivi de la consommation d'énergie des bâtiments et de traction des véhicules commerciaux sont assurés au moyen d'un reporting mensuel et annuel.

Sur la base de ce suivi, des opérations d'optimisation sont menées sur le matériel roulant et les bâtiments lorsque c'est possible. Il s'agit par exemple de relamping, de régulation de climatisation par sonde CO<sub>2</sub>, de télé-préparation des véhicules (remote start), de gestion des pneumatiques, optimisation du cadencement des rames de métro/tramway, etc. Sur les modes guidés, la récupération de l'énergie de freinage est mise en place sur les réseaux équipés.

DÉVELOPPEMENT DE L'UTILISATION D'ÉNERGIES DÉCARBONÉES

En complément de la réduction de la consommation d'énergie, Keolis met tout en œuvre pour assurer la transition du Groupe vers des énergies décarbonées.

Cela se traduit notamment par l'accompagnement des Autorités Organisatrices de Mobilité dans leur démarche d'amélioration des performances environnementales de leur flotte de véhicules.

Le Groupe Keolis met à disposition son expertise et son expérience pratique d'exploitant du quotidien en tenant compte des enjeux et objectifs de chaque client, des spécificités propres à chaque contrat, de la réglementation en vigueur et à venir, de la faisabilité technique de construction d'un service adapté à la demande de transport et de la faisabilité économique.

Keolis combine une approche globale (prise en compte du cycle de production de l'énergie, de fabrication, d'exploitation et de fin de vie des véhicules), et locale (émissions émises en exploitation).

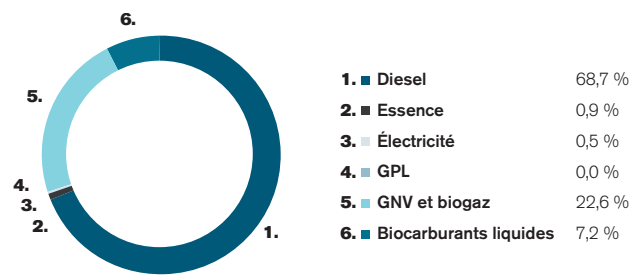
Les questions telles que la qualité du service aux usagers et bien évidemment l'économie globale du système, sont aussi au cœur de la démarche.

Keolis s'est ainsi investi depuis de nombreuses années dans l'expérimentation et l'exploitation de différentes solutions destinées à réduire les impacts des activités de transport sur le changement climatique.

Le Groupe Keolis a développé son expertise sur toute la gamme des énergies alternatives au diesel et à l'essence : biodiesel, bioéthanol, GNV et bio-GNV, électrique sur batterie et électrique à hydrogène, GPL, hybride.

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

Répartition des consommations d'énergie par mode routier



À fin 2020, Keolis exploite plus de 4 000 véhicules routiers à énergies alternatives au diesel et à l'essence.

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

Plusieurs évènements en 2020 ont permis d'augmenter la part de véhicules à énergies alternatives du Groupe :

- le 1<sup>er</sup> octobre 2020, Keolis Transit America, la filiale américaine de Keolis, a débuté l'exploitation du réseau de bus de Victor Valley, dans le Comté de San Bernardino (en Californie du Sud). Le contrat prévoit l'exploitation et la maintenance d'un réseau de 124 bus, dont plus de 90 fonctionneront grâce aux énergies alternatives ;
- en remplacement de la flotte de véhicules diesel, Keolis a mis en circulation en décembre 2020 246 bus électriques au Pays-Bas, dans les provinces de Gelderland et d'Overijssel. Le réseau compte 120 lignes et 50 gares. Plus de 800 collaborateurs de différentes filières métier ont été formés en vue du lancement de cette nouvelle flotte conducteurs, équipes marketing, ressources humaines, maintenance, etc. ;
- en décembre 2020, Keolis Norvège a débuté l'exploitation du réseau de bus 100 % décarboné de Bergen. La flotte du réseau, qui comprend 138 bus dont 102 électriques, fonctionne exclusivement aux énergies alternatives.

À plus long terme, Keolis est partenaire des projets de développement des véhicules à hydrogène. En 2020, Dijon Métropole et Châteauroux, dont Keolis est l'exploitant des réseaux urbains, se sont engagés dans la création d'une unité de production d'hydrogène qui servira notamment à alimenter les flottes de bus qui seront renouvelées en conséquence.

2020	2019	2018	Périmètre	Indicateur
17,4 %	15,9 %	—	Groupe	Part de véhicules routiers commerciaux exploités à énergies alternatives à l'essence et au diesel (bus, cars, trolleys)
21,2 %	19,4 %	19,3 %		Part de kilomètres parcourus par des véhicules routiers commerciaux à énergies alternatives
30,4 %	27,3 %	26,7 %		Part des consommations d'énergies alternatives dans le total des énergies des véhicules routiers commerciaux

Les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) des activités du Groupe Keolis sont directement liées aux consommations d'énergie des flottes commerciales, ainsi qu'à la consommation d'énergie liée aux bâtiments (chauffage, éclairage).

2020	2019	2018	2017	Périmètre	Indicateur
129	131 *	128 *	125 *	Groupe	Émissions de Gaz à Effet de Serre de traction (tous modes) en kg CO <sub>2</sub> e / 100 km

\* Mise à jour de certains facteurs d'émission selon la base carbone de l'ADEME.

Les émissions de GES de traction sont significativement plus importantes que celles des sites, soit 94 %.

Point méthodologique

Les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) du Groupe sont calculées à partir des facteurs d'émissions 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 (AIE). 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.

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

Au-delà du respect de la réglementation, 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, pare-brise brisés, etc.).

Les filiales de Keolis 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).

Le Groupe Keolis poursuit ses efforts pour améliorer le taux de valorisation de ses déchets. Dans ce sens, les filiales françaises du Groupe pourront s'appuyer sur un nouveau contrat-cadre afin d'assurer un taux de valorisation minimal des déchets dangereux et une meilleure traçabilité. Le déploiement a commencé fin 2020 et se poursuivra en 2021.

2020	2019	2018	2017	Périmètre	Indicateur <sup>(1)</sup>
76 %	71 %	69 %	67 %	Groupe	Part des déchets dangereux valorisés
60 %	57 %	61 %	58 %		Part des déchets non dangereux valorisés

(1) Le périmètre de consolidation se fait sur l'exercice civil du 1er 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.

(2) Au sens de la réglementation nationale.

E-DEAL

Keolis a mis en place une plateforme d'échanges de matériel professionnel, « e-deal », mettant en relation les filiales souhaitant céder ou acquérir des objets/matériaux (billettique, maintenance, tenues et EPI neuf, bureautique, etc.), ouverte aux filiales françaises et belges. Elle permet de donner une seconde vie aux objets inutilisés et d'allonger leur durée de vie.

1.2.7.3 Maîtriser les consommations d'eau

Localement, Keolis consomme de l'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 des infrastructures et de verdure des bandes végétalisées des tramways impactent cette consommation.

Conscient de son impact sur cette ressource, Keolis et ses filiales s'appliquent à réduire l'utilisation d'eau potable dans les processus industriels tels que le lavage de véhicule, en mettant en place des dispositifs de collecte des eaux de pluie et de recyclage des eaux de lavage.

- 120 sites sont équipés d'un système de recyclage des eaux de lavage des véhicules.
- 130 d'un système de récupération d'eau de pluie.

1.2.8 ENGAGEMENT POUR LES TERRITOIRES

1.2.8.1 Être un partenaire engagé du Développement Durable des territoires

En proposant une large palette de solutions de mobilité, Keolis contribue au **dynamisme des territoires** où il est présent. En effet, les réseaux de transports partagés permettent de répondre aux besoins de développement et de cohésion des territoires.

S'inscrivant pleinement dans les politiques publiques (telles que les Plans de Déplacements Urbains, Plans Climat, Plan d'Urbanisme, etc.), ils permettent de desservir centres-villes et zones rurales, et contribuent à l'attractivité et à la qualité de vie des territoires : décongestion des centres-villes, amélioration de la qualité de l'air, renforcement des commerces et activités de loisirs, de tourisme et plus globalement d'attractivité économique.

Également, acteurs majeurs de leurs bassins d'emploi, les services de mobilité permettent l'employabilité des populations jeunes ou précaires qui ne disposeraient pas d'autre moyen de déplacement. De même, en fournissant des services pour les personnes à mobilité réduite, ils contribuent à l'égalité d'accès aux services essentiels.

Dans une logique de cercle vertueux, le développement territorial permet une évolution positive des emplois internes, mais également externes à travers la sous traitance et les achats locaux par exemple.

Le réseau de mobilité d'Arras opéré par Keolis, est considéré par la Communauté urbaine d'Arras comme un **outil de promotion et de développement économique**. La mobilité est un argument d'implantation pour les entreprises comme pour les ménages (selon l'étude « Les entreprises opératrices de services publics, leviers de la compétitivité des territoires » réalisée en 2020 par l'UNSPIC).

Ainsi, Keolis est un partenaire des Autorités Organisatrices, et les accompagne dans la définition de solutions de mobilité sur mesure, adaptées à leur contexte et spécificités locales (cf. parties 1.2.4 et 1.2.5.4).

Ancré dans les territoires, 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, au plus près des acteurs locaux.

Politique

Keolis a intégré un volet « **Acteur de la vie locale** » dans son programme d'amélioration continue KeoLife, qui a pour vocation d'harmoniser les pratiques, en permettant à chaque filiale de construire sa propre stratégie d'ancrage territorial et de partenariat, opposable et argumentée.

Actions

ÉVALUER LA CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES TERRITOIRES

Depuis 2015, le Groupe Keolis a un **partenariat avec Biom Work**, permettant aux filiales d'évaluer leur contribution au Développement Durable dans le 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, **23 filiales** du Groupe Keolis se sont soumises à cet exercice d'évaluation, dont 5 en 2020. La moyenne reflète la globalité des notes obtenues par chaque filiale.

2020	2019	2018	2017	2016	Périmètre	Indicateur
66	66	66	71	70	France	Moyenne du % du chiffre d'affaires des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (évaluation BIOM)



EMPLOI

Acteur majeur de l'emploi dans de nombreux territoires, Keolis a lancé en juin 2020 une campagne de recrutement d'ampleur en faveur de **l'emploi local, durable et responsable**, pour pourvoir 2000 postes au sein de 80 réseaux urbains et interurbains en France(cf. partie 1.2.6.3).

2020	Indicateur	
7 117	Groupe	Nombre d'embauches en CDI

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, ou encore en participant à des actions ou des supports de sensibilisation. Les objectifs de ces interventions sont multiples :

- améliorer la connaissance des transports en commun ;
- sensibiliser à la sécurité, la lutte contre la fraude et les incivilités ;
- évoquer l'intérêt des transports en commun pour réduire l'empreinte environnementale d'un territoire.

2020	2019	2018	Péri-mètre	Indicateur
44 446	114 278	97 501	Groupe	Nombre d'élèves ayant bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des Interventions en Milieu Scolaire

En 2020, avec la participation de plusieurs filiales, le Groupe a développé une vidéo de sensibilisation à la sécurité et au civisme destinée aux élèves de CM2 et de 6<sup>e</sup>. Elle met en avant les réflexes à adopter par les élèves, à travers l'histoire d'un grand frère qui explique à sa sœur comment prendre le bus à la veille de sa rentrée en 6<sup>e</sup>. Les questions de la sécurité autour et à bord du véhicule, du civisme, ou encore de l'importance de la validation y sont abordées.

Cette vidéo a notamment été utilisée à Keolis Quimper, qui, tous les ans, intervient dans les collèges de Quimper Bretagne Occidentale auprès des élèves de classe de 6<sup>e</sup>, pour les sensibiliser à la sécurité dans les bus et cars. En effet, c'est souvent à partir de la 6<sup>e</sup> que les jeunes commencent à prendre les transports pour se rendre en cours seuls. L'objectif est donc de leur présenter les bons gestes à adopter (descente à l'arrière du véhicule, port de la ceinture, etc.).

Les interventions sont séquencées en deux temps : d'abord en classe, où les règles à respecter sont présentées, puis dans un bus, où les élèves sont mis en situation notamment pour s'entraîner à une sortie d'urgence. Malgré la Covid-19, les interventions se sont poursuivies en 2020. Plus de 1 000 élèves sont ainsi sensibilisés tous les ans à Quimper.

Solidarité

PIMMS – POINTS D'INFORMATION MÉDIATION MULTI-SERVICES

**Keolis et ses parties prenantes : les Points d'Information Médiation Multiservices (PIMMS)**

Sous format associatif, les PIMMS sont des lieux de proximité et de solidarité, au sein desquels des agents médiateurs, professionnels du lien social, aident les citoyens pour un meilleur accès 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, aux côtés de neuf autres partenaires.

En partenariat avec les filiales Keolis, la mission des médiateurs PIMMS est d'**assister tous les utilisateurs des transports en commun** sur l'ensemble des réseaux, dans les locaux des PIMMS, ou sur les réseaux (à bord ou à quai). Les objectifs sont la **prévention et la médiation**, c'est-à-dire veiller à l'ambiance sur le réseau : orienter les voyageurs, apaiser les tensions, participer à la lutte contre la fraude, gérer ou prévenir des situations conflictuelles, etc. Les médiateurs sociaux facilitent ainsi l'usage des transports en commun pour tous. Ils favorisent la proximité et participent à la cohésion sociale en allant vers les habitants.

Dans la mission du PIMMS de Rennes par exemple, deux actions sont organisées pour les personnes fragiles :

- starmeguide : accompagnement personnalisé en direction d'un public fragile (trouble de la vue, de la mémoire, de l'orientation, du langage) pour mieux appréhender son itinéraire ;
- parcours découverte : accompagnement collectif, réservé aux personnes autonomes dans leurs déplacements, pour leur faire découvrir le réseau et lever les appréhensions.

En 2020, la convention de partenariat entre le Groupe et l'Union Nationale des PIMMS a été renouvelée, et un travail a été mené afin d'élaborer un catalogue de services PIMMS, permettant de recenser l'ensemble des services que les PIMMS peuvent proposer aux clients Keolis, de faciliter le partage des actions entre réseaux et la mise en place de celles-ci.

- **13 réseaux de Keolis sont partenaires d'un PIMMS** en France en 2020.
- Les PIMMS partenaires de Keolis ont accompagné **plus de 250 000 personnes** en 2020.
- En médiation postée (en agence PIMMS) **6 721** motifs ont été traités pour Keolis, les PIMMS de Garges-Sarcelles, Lyon et Bourgogne du Sud étant les plus actifs.
- **489 150** actions de médiation sortante (sur les réseaux, à bord des véhicules ou à quai) ont été recensées pour Keolis, notamment dans les PIMMS de Rennes, Cenon, Caen et Dijon.

Après une période de fermeture, les PIMMS ont contribué à aider les passagers à revenir dans les transports en toute sécurité sur les réseaux, en distribuant des masques, en rappelant les gestes barrière et en veillant à leur bonne application, en agence Keolis ou dans les transports.

Fondation SNCF

**Keolis et ses parties prenantes : la 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. Pour les filiales de Keolis, la Fondation SNCF constitue un levier pour soutenir des actions portées par des structures ou des associations locales.

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.

Depuis 2010, Keolis désigne chaque année ses « **Coups de cœur solidaires** ». Attribuées sous l'égide de la Fondation SNCF depuis 2016, ces récompenses permettent de valoriser l'engagement de ses salariés investis dans des associations qui agissent en faveur de personnes fragiles ou défavorisées.

Cette année, malgré les circonstances, 17 projets Keolis ont été primés par le jury Keolis. Des associations représentées par des salariés de Keolis Bordeaux Métropole, Lyon, Lille, Caen, Besançon, Châtelleraut, le Pôle PMR et Keolis S.A se sont ainsi vues attribuées des dotations de 1000 ou 2 000 €. Les projets portés par ces salariés couvrent des thématiques variées, allant de : l'accompagnement des personnes souffrant d'obésité par l'art ou l'alimentation et le sport ; l'inclusion des personnes en situation de handicap à travers des initiatives visant l'autonomisation, un meilleur accès aux sports, ou aux infrastructures éducatives ; le soutien pour perpétuer le devoir de mémoire ; l'insertion sociale des personnes isolées ou dans une situation de précarité ; ou encore le soutien à des projets dans le domaine de la lutte contre les maladies et l'accompagnement des malades et de leurs familles.

**Keolis et ses parties prenantes : CODATU (Association de Coopération pour le Développement et l'Amélioration des Transports Urbains et périurbains)**

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.

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 ou à bord. S'ils le souhaitent, ils peuvent par la suite réserver directement le livre via l'application et l'emprunter à la bibliothèque. **En 2020, 15 réseaux français ont déployé l'outil.**

Au plus près des spécificités de chaque territoire, les filiales déploient des actions en phase avec la culture locale.

Par exemple, à l'été 2020, Keolis Nancy a lancé un jeu concours par tirage au sort à l'occasion des soldes d'été pour **soutenir les commerçants locaux** en proposant à ses voyageurs de remporter des chèques cadeaux utilisables dans tous les commerces de la ville. L'opération a mobilisé un total de 995 participants. Keolis Nancy a par ailleurs lancé tout l'été une campagne sur les réseaux sociaux mettant en avant le patrimoine culturel du Grand Nancy ainsi que les activités à y réaliser. La campagne avait pour but de faire (re) découvrir aux habitants de Nancy leur territoire grâce au réseau de transport.

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

Le montant des achats du Groupe Keolis dépasse les 2 Mds€ par an. Ces achats sont répartis selon 3 modèles : les accords-cadres avec approvisionnement en central, les accords-cadres avec approvisionnement en local et les contrats locaux. Les moyens de maîtrise des risques diffèrent selon ces différents modèles d'achats, mais également selon les segments d'achats identifiés comme les plus à risques.

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 en France et à l'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 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.

En 2020, partant du principe que la fonction Achat, ainsi que l'ensemble des fournisseurs du Groupe jouent un rôle prépondérant sur la qualité et le niveau de service offert par Keolis à ses clients Autorités Organisatrices et clients voyageurs, Keolis a redéfini sa **politique achats**, dont la Responsabilité Sociétale fait partie intégrante. Elle entrera en application début 2021.

Ainsi, dans l'optique de contribuer à la stratégie du Groupe, la Direction des Achats s'est fixée pour ambition pour les trois prochaines années, de pérenniser la performance des achats en y associant des objectifs, de renforcer l'approche qualité pour améliorer la performance fournisseurs, de capter l'innovation de ses fournisseurs mais également de fournir de nouveaux supports au service de la transition énergétique et écologique.

La mise en œuvre de cette politique s'appuie sur **7 fondamentaux** dont la mise en place d'un Comité de Prestations Intellectuelles garantissant l'application du process achats pour les prestations concernées et le respect d'une gouvernance équilibrée entre la France et l'International. Le renforcement des critères RSE tout au long du process achats pour promouvoir la performance sociale et environnementale fait partie de ces fondamentaux. Ainsi le Groupe Keolis s'est fixé pour ambition d'augmenter progressivement **le poids des critères RSE dans le process de sélection des fournisseurs pour atteindre rapidement 20% en fonction du niveau de risques des segments d'achats concernés.**

GOVERNANCE ET ANIMATION RÉSEAU

Un **Comité achats durables** rassemble 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.

La Direction des Achats est intervenue à plusieurs reprises au cours de l'année auprès de différentes filières métiers afin de partager des bonnes pratiques et déployer les nouveaux outils et procédures, notamment en lien avec les achats durables : Certificats d'Économie d'Énergie, évaluation fournisseurs...

Les achats durables sont par ailleurs abordés à chaque Comités de Direction Achats, Comités Achats France réunissant les responsables achats des Grands Réseaux et Grands Urbains et Comités Achats Groupe (*Group Procurement Committee*) composés des responsables achats internationaux.

Actions

La revue de nombreux processus et des outils achats en 2020 a pour but de permettre une meilleure maîtrise des coûts, allant de pair avec une meilleure maîtrise des risques, dont les risques RSE.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

En 2018 Keolis avait réalisé une cartographie des risques liés à la RSE spécifique Achats sur un périmètre français représentant 1 Md€ de dépenses et 15 000 fournisseurs actifs. Les résultats de cette première 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 2020, le Groupe a lancé la révision de cette matrice des risques RSE achats afin que l'ensemble des achats du Groupe soient pris en compte, France et International. La méthode d'évaluation des risques intègre des critères environnementaux, sociaux, éthiques et d'achats responsables mais également des critères achats permettant d'intégrer, entre autres, les risques opérationnels et de volume par famille d'achats.

RELATION FOURNISSEURS

La **Charte de la relation Fournisseurs** Keolis formalise la volonté du Groupe 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 été intégrée aux consultations et aux contrats cadres pilotés par la Direction des Achats Groupe. Cette Charte, disponible sur le site internet [www.keolis.com](http://www.keolis.com), existe en 7 langues.

En 2020, pour renforcer la prévention du risque corruption, Keolis a déployé une seconde version de sa Charte avec une Politique cadeaux et invitations modifiée, interdisant toutes sollicitations des collaborateurs Keolis par les fournisseurs et sous-traitants. Dans le même sens, un rappel a été fait au dernier trimestre 2020 afin de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs de la fonction achats suive le e-learning anti-corruption mis en place par la Direction Juridique Corporate.

La **procédure d'évaluation et de gestion des relations avec les parties tierces** vient renforcer en 2020 la maîtrise du risque corruption dans le Groupe. La procédure a été présentée en Comité de Direction Achats en 2020 et sera présentée et déployée aux responsables achats France en 2021.

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 Développement Durable et Engagement Sociétal.

Des **clauses spécifiques** doivent systématiquement être intégrées dans les contrats mis en place par les achats, 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. Ces clauses ont été renforcées en 2020 avec l'intégration d'une clause de contribution carbone ou encore d'une clause climat systématique dans les contrats. La première invite les fournisseurs, à travers leur relation contractuelle avec Keolis, à participer à des projets de reforestation. Le recensement du nombre d'arbres plantés dans ce cadre est en cours. La seconde exige des fournisseurs la mise en place d'une gouvernance en matière d'émissions de gaz à effet de serre et d'impact climatique. Des clauses plus spécifiques pour les familles d'achats les plus à risques ont également été définies en 2020. 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.

Pour une meilleure maîtrise du risque fournisseur et dans le cadre de la **réglementation sur le travail dissimulé**, Keolis met à disposition des équipes achats une solution en ligne permettant de répondre à l'obligation de vigilance. Celle-ci impose à tous les donneurs d'ordres de collecter et de procéder à la vérification régulière des documents réglementaires (impôts, URSSAF et liste des travailleurs étrangers) permettant de lutter contre le travail dissimulé.

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, sur toute leur chaîne de valeur. **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 déployé une solution d'évaluation de ses fournisseurs avec Ecovadis. Ces évaluations permettent d'établir leur niveau de maturité et d'aider à l'intégration des enjeux de Développement Durable dans le dialogue avec ses fournisseurs.

Ainsi, Keolis s'est fixé comme objectif d'évaluer ses fournisseurs sous accord-cadre avant fin 2020 et de progressivement évaluer ses fournisseurs stratégiques et/ou des familles d'achats les plus à risques avant la fin du premier semestre 2021.

À fin décembre 2020, plus de **435 fournisseurs** ont été invités à répondre au questionnaire d'Ecovadis. **La performance moyenne des fournisseurs ayant répondu s'élève à 60,4/100** (la note moyenne des fournisseurs évalués par Ecovadis s'élève à 42,9/100).

En fonction des résultats obtenus par les Fournisseurs, Keolis les encourage à mettre en place un plan d'actions correctives quand cela s'avère nécessaire, dans une logique d'amélioration continue.

De la même manière, l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs est intégrée dès que possible dans le process achat.

2020	Périmètre	Indicateur
29 %	France	% des dépenses couvert par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs (Ecovadis)

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

En 2020, le Groupe Keolis a réalisé près de **11,7 M€ d'achats** auprès des Acteurs de l'**Économie Sociale et Solidaire** (ESS) en France.

Par ailleurs, les sociétés de travail temporaire sous contrats-cadres assurent elles aussi la promotion du Handicap et de l'Insertion en proposant, dans la mesure du possible, des missions à des personnes éloignées de l'emploi. **En 2020, 89 156 heures ont ainsi été réalisées dans ce cadre.**

**Keolis et ses parties prenantes : 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 acteurs du secteur adapté et protégé (Entreprises Adaptées, Établissements ou Services d'Aide par le Travail, Travailleurs Indépendants Handicapés). Le partenariat de Keolis avec Handeco, établi en 2015, permet à Keolis d'avoir une vision globale des achats effectués par ses filiales auprès de structure du secteur protégé et adapté en France.



1.2.10 MÉTHODE

Ce document répond aux obligations règlementaires auxquelles Keolis S.A est soumise, à savoir le Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises. L'entité concernée est Keolis S.A, en tant que société non cotée dont le total du bilan ou le montant net du chiffre d'affaires dépasse les 100 M€ et dont le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur à 500.

Périmètre

La consolidation des informations extra-financières vise le même périmètre que la consolidation financière de Keolis S.A, et ne comprend donc pas EFFIA S.A.S. et Keolis Santé. Les Assurances Techniques et filiales pour lesquelles Keolis n'est pas majoritaire ne sont pas comptabilisées.

Pour les données sociales ainsi que pour les kilomètres parcourus et les consommations d'énergie de traction, le périmètre de consolidation vise 100 % des effectifs de Keolis S.A.

Le périmètre de reporting des données environnement et ancrage territorial couvre 90% du chiffre d'affaires 2020.

Pour les autres données, le périmètre est précisé dans le texte.

Période et méthodes d'estimation

La période de reporting couvre l'exercice civil, soit la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020. À défauts, pour certaines données extra financières, des méthodes d'estimations peuvent être appliquées (factures avec relevé de consommation envoyées en décalé par exemple). Elles sont systématiquement communiquées aux filiales et sont disponibles sur demande. S'ils ont lieu, les ajustements effectués a posteriori avec les données réelles sont précisés au fil des textes.

Organisation

La direction Développement Durable et Engagement Sociétal coordonne le reporting de tous les indicateurs et en collecte directement une partie. Des référentiels, établis avec les directions centrales concernées, sont mis à jour annuellement et précisent les définitions des indicateurs collectés et modalités de collecte auprès des filiales.

Devoir de vigilance

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. Le **plan de vigilance** attendu est donc intégré à la présente publication. 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 compte 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 S.A est majoritaire sont visées.

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 nouvelles informations quantitatives sont indiquées *en italique* dans la liste ci-dessous.

*Part du Chiffre d'Affaires couvert par un référent conformité :* Pourcentage du chiffre d'affaires des filiales ayant nommé un référent conformité.

*Part du Chiffre d'Affaires couvert par un dispositif d'alerte éthique :* Pourcentage du chiffre d'affaires des filiales ayant mis en place un dispositif d'alerte éthique, KEL ou dispositif local.

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

*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 Régionale où lorsqu'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.

*Nombre de conventions de partenariat avec les forces de sécurité intérieure (Police nationale, gendarmerie nationale et polices municipales) signées et en vigueur au 31/12/2020.*

*Nombre d'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.*

*Nombre d'atteintes envers les salariés : Nombre d'agressions provenant d'un facteur extérieur (voyageurs ou autres) et ayant provoqué un arrêt initial.*

*Nombre de participants aux formations sur les Personnes à Mobilité Réduite organisées par l'Institut Keolis :* nombre de salariés Keolis aux formations dédiées délivrées par l'Institut Keolis.

*Nombre d'animations marketing accessibilité : nombre de web conférences sur l'accessibilité animées par le Groupe au cours de l'année.*

*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.

*Part des salariés travaillant sous un système de management sécurité certifié selon l'ISO 45001 ou 39001 :* Pourcentage des salariés couvert par un système de management de la sécurité certifié (OHSAS et ISO 45001 ou 39001) dans l'effectif total du Groupe.

*% de collaborateurs exerçant dans une entité certifiée pour l'Égalité Professionnelle Femmes/Homme (GEEIS) :* Pourcentage des salariés qui exercent dans une filiale qui a obtenu le label GEEIS (Gender Equality European & International Standard) délivré par un organisme externe dans l'effectif total du Groupe.

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

*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 managers 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.

*Moyenne des notes obtenues à l'index égalité professionnelle F/H (France) :* moyenne des notes obtenues par les filiales soumises à l'index égalité professionnelle.

*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.

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

*Taux de sortie : Taux de rotation des salariés, hors fin de CDD et hors transferts au cours de l'année considérée. Cela représente : (Total sortie – hors fin de CDD et transfert) / [(effectifs début de période + effectifs fin de période) / 2]*

*% de la masse salariale investi dans la formation : Coût total lié à la formation divisée par masse salariale brute.*

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

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

*Taux de 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.

*Ancienneté moyenne (années) :* somme des anciennetés des salariés faisant partie de l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année considérée divisé par les effectifs inscrits à la même date.

*Part des salariés couvert par une certification ISO 14001 :* Pourcentage des salariés couvert par une certification ISO 14001 dans l'effectif total du Groupe Keolis.

*Énergies alternatives au diesel et à l'essence :* rassemblent toutes les consommations des véhicules routiers autres que le diesel et l'essence : biodiesel, bioéthanol, GNV et bio-GNV, électrique sur batterie et électrique à hydrogène, GPL.

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

*% de kilomètres parcourus par des bus et cars à énergies alternatives :* rapport entre les km parcourus par les véhicules routiers (hors véhicules de service) à énergies alternatives sur le total des km parcourus par l'ensemble des véhicules routiers (hors véhicules de service).

*% des énergies alternatives dans le total des énergies bus et cars :* rapport entre les kWh d'énergies alternatives consommés par les véhicules routiers (hors véhicules de service) sur la consommation totale des véhicules routiers (hors véhicules de service).

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

*Part des déchets valorisés :* Pourcentage de déchets dangereux ou non dangereux valorisés au cours de l'année considérée, sans distinguer le type de traitement. Les opérations de valorisation peuvent être diverses : valorisation énergétique, régénération, recyclage, etc.

*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.

*% des dépenses couvert par une évaluation de la performance RSE des fournisseurs (Ecovadis) :* Part du montant HT facturé en euros réalisé sur l'année auprès de fournisseurs de biens et services ayant fait l'objet d'une évaluation RSE avec EcoVadis.

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 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

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 2020

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 et accrédité par le Cofrac (accréditation Cofrac Inspection n° 3-1060 dont la portée est 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 2020 (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 extra-financiers, 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. 225-105 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. 225-1 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. 225-102-1 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 Rennes, Bordeaux Métropole, Pays d'Aix, Seine Sénart, Pyrénées, Sodetray, Nord, Touraine, Deutschland, Nottingham Trams Ltd, KDR Gold Coast PTY Ltd, Commuter Services LLC, et couvrent entre 13 et 52 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- 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 6 personnes et se sont déroulés entre novembre 2020 et mars 2021 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 générales, administration et finances, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, 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 17 mai 2021

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 clés de performance et autres résultats quantitatifs :	Informations qualitatives (actions et résultats) :
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Effectifs au 31/12/2020 dont femmes, travailleurs handicapés et salariés couverts par une certification 14001 ;</li><li>■ Certification égalité Femmes/Hommes et notes index égalité salariale ;</li><li>■ Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation ;</li><li>■ Taux de fréquence des accidents du travail, nombre de salariés décédés ;</li><li>■ Adhérents à Keolis Ethic Line et chiffre d'affaires réalisé auprès des acteurs de l'ESS ;</li><li>■ Nombre de passagers décédés lors d'accidents ;</li><li>■ % de collaborateurs exerçant dans une entité certifiée GEEIS ; baromètre engagement ;</li><li>■ Nombre de kilomètres total et émissions de CO<sub>2</sub> dont consommation totale d'énergie (traction) ;</li><li>■ Volume d'eau potable consommée au kilomètre ;</li><li>■ Part des déchets dangereux et non dangereux valorisés ;</li><li>■ Nombre d'élèves bénéficiant d'une initiative de sensibilisation ;</li><li>■ Part du chiffre d'affaires couvert par un DPO et nombre de DPO.</li><li>■ Part du chiffre d'affaire couvert par un référent conformité, part du chiffre d'affaire couvert par un dispositif d'alerte éthique ;</li><li>■ 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 ;</li><li>■ % du CA des filiales redistribué pour le Développement Durable du territoire (BIOM) ;</li><li>■ Ensemble des résultats de l'enquête Keoscopie sur l'expérience voyageurs lors de la crise Covid.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Programme d'audit interne « les 10 essentiels » ;</li><li>■ 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 ;</li><li>■ Sécurité voyageurs : Intranet knowledge management ; Formations conducteurs et simulateurs, référentiel de management de sécurité, Nudges ;</li><li>■ Sûreté voyageurs : Politique sûreté groupe et mise à disposition d'outils fondamentaux relatifs à la sûreté, formations et sensibilisations, conventions avec forces de l'ordre ;</li><li>■ Mobilité partagée : Label Cap'Handéo ; partenariat Eliaz ; « STARmeguide » à Rennes ; infographies pour les TaD TPMR ; Webex de sensibilisation et formations accessibilité ;</li><li>■ Expérience voyageurs : analyse Keoscopie et ses résultats, programme thinking like a passenger ;</li><li>■ Observatoire des Mobilités et des Modes de vie au temps de la Covid ; convention FUB, campagne Covid pour les gestes barrières ;</li><li>■ Engagement salariés : Politique sécurité, Risk register, Intranet knowledge management ; gestion et approvisionnement en masques, gestion et sensibilisation Covid ; baromètre engagement ;</li><li>■ Environnement : Développement de l'équipement et formation éco-conduite, développement des énergies alternatives, e-Deal, développement de la récupération d'eau de pluie, engagement pour le réseau hydrogène à Dijon et Châteaurox,</li><li>■ Territoire : « Coups de cœurs solidaires », étude UNSPIC, partenariat Biom Work, PIMMS, partenariat premier Chapitre, CODATU ;</li><li>■ Achats : tenue du comité Achats Durables, charte relation fournisseurs, sélection et évaluation fournisseurs Ecovadis, Handeco.</li></ul>

2

ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS  
LE 31 DÉCEMBRE 2020

2.1	CHIFFRES CLÉS DU GROUPE	74
2.2	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	75
2.2.1	COMPTE DE RÉSULTAT	75
2.2.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	76
2.2.3	ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	77
2.2.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	78
2.2.5	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	80
2.3	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	81
2.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	130



## 2.1 CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 821,6</b>	<b>6 256,7</b>
▪ Chiffre d'affaires France		2 670,2	2 958,2
▪ Chiffre d'affaires International		3 151,3	3 298,5
Chiffre d'affaires net de sous-traitance		5 656,0	6 069,8
<b>EBITDA récurrent</b>	<b>4.3</b>	<b>442,3</b>	<b>588,6</b>
<b>EBITDA</b>	<b>4.3</b>	<b>393,3</b>	<b>561,9</b>
Résultat opérationnel récurrent	4.2	(24,3)	136,1
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence	4.2	(281,0)	61,2
Résultat opérationnel après participations mises en équivalence		(256,0)	85,1
Résultat net de l'exercice		(313,1)	(100,4)
<b>Résultat net (part du Groupe)</b>		<b>(298,3)</b>	<b>(109,7)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>		<b>603,1</b>	<b>609,4</b>
Dont part du Groupe		534,5	531,0
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>593,9</b>	<b>542,7</b>
<b>Investissements industriels</b>		<b>(184,9)</b>	<b>(228,8)</b>
<b>Endettement financier net (Excédent de trésorerie) <sup>(1)</sup></b>		<b>(455,6)</b>	<b>8,8</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	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires		5 821,6	6 256,7
Autres produits liés à l'activité		22,6	35,7
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>5 844,2</b>	<b>6 292,4</b>
Sous-traitance		(165,5)	(186,8)
Achats consommés et charges externes		(1 860,4)	(1 995,5)
Impôts et taxes		(26,3)	(27,6)
Charges de personnel, intéressement, participation	4.1	(3 327,7)	(3 485,7)
Autres produits opérationnels		1,1	3,2
Autres charges opérationnelles		(20,0)	(11,8)
Dotations nettes aux provisions sur actifs courants		(3,0)	0,4
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions		(468,2)	(456,6)
Résultat de cession sur immobilisations récurrent		(4,1)	(0,6)
Quote-part de reprise de subvention		5,8	4,7
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>		<b>(24,3)</b>	<b>136,1</b>
Autres produits non récurrents	4.2	109,2	8,8
Autres charges non récurrentes	4.2	(349,0)	(62,5)
Dotation aux amortissements des droits contractuels et autres	4.2	(21,0)	(21,8)
Dont Dépréciations des écarts d'acquisition		(17,4)	(10,3)
Résultat de cession des immos non récurrent		4,1	0,6
<b>Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence</b>	<b>4.2</b>	<b>(281,0)</b>	<b>61,2</b>
Quote-part du résultat des entreprises associées	4.4	25,0	23,9
<b>Résultat opérationnel après participations mises en équivalence</b>		<b>(256,0)</b>	<b>85,1</b>
Coût endettement financier net	4.5	(0,2)	(2,7)
Autres produits financiers	4.5	28,5	10,6
Autres charges financières	4.5	(61,6)	(124,2)
<b>Résultat financier</b>		<b>(33,3)</b>	<b>(116,3)</b>
<b>Résultat net avant impôt</b>		<b>(289,3)</b>	<b>(31,2)</b>
Charges d'impôts	4.6	(23,8)	(69,1)
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>(313,2)</b>	<b>(100,4)</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		-	-
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>(313,2)</b>	<b>(100,4)</b>
Part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		14,9	(9,3)
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)</b>		<b>(298,3)</b>	<b>(109,7)</b>

### 2.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Résultat net</b>	<b>(313,2)</b>	<b>(100,4)</b>
Gains (pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies	2,9	59,7
Gains (pertes) latents liés à réévaluation à la juste valeur des titres de participation non consolidés	(4,9)	0,0
Impôts sur écarts actuariels des régimes à prestations définies	4,4	(13,9)
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>2,5</b>	<b>45,8</b>
Écarts de conversion et autres	3,7	6,8
Gains (pertes) latents	(2,1)	5,8
<i>Instruments de couverture</i>	2,8	5,8
<i>Variation de juste valeur des actifs</i>	(4,9)	0,0
Impôts sur les éléments recyclables	0,2	(0,7)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global recyclables des entreprises mises en équivalence	(2,4)	1,5
<b>Éléments recyclables en résultat</b>	<b>(0,6)</b>	<b>13,4</b>
<b>Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>1,7</b>	<b>59,2</b>
Résultat global	(311,4)	(41,1)
Dont part du Groupe	(296,9)	(52,4)
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	(14,6)	11,2

### 2.2.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

#### Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Écarts d'acquisition	5.1	283,4	290,8
Autres immobilisations incorporelles	5.2	144,9	199,6
Droits d'utilisation	5.4	1 269,3	1 359,6
Immobilisations corporelles	5.3	595,3	670,4
Titres mis en équivalence	5.5	55,5	41,4
Actifs financiers non courants	5.6	714,4	477,3
Impôts différés actifs	4.6	85,2	67,1
<b>Actifs non courants</b>		<b>3 148,1</b>	<b>3 106,2</b>
Stocks et encours	5.7	148,2	142,4
Créances d'exploitation	5.8	494,1	640,6
Créances diverses	5.8	553,3	586,2
Actifs financiers courants	5.6	14,0	18,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	596,6	437,4
<b>Actifs courants</b>		<b>1 806,2</b>	<b>1 825,2</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 954,3</b>	<b>4 931,4</b>

#### Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Capital social	5.10	619,8	412,8
Réserves et primes	5.10	212,9	227,8
Résultat net part du groupe	5.10	(298,3)	(109,7)
<b>Capitaux propres part du groupe</b>		<b>534,4</b>	<b>531,0</b>
Réserves attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		83,6	69,1
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(14,9)	9,3
<b>Capitaux propres</b>		<b>603,1</b>	<b>609,4</b>
Provisions pour risques et charges non courantes	5.14	259,6	148,3
Obligations locatives – non courant	5.4	1 076,7	1 137,1
Dettes financières non courantes	5.11	408,0	382,7
Impôts différés passifs	4.6	67,5	76,0
<b>Passifs non courants</b>		<b>1 811,7</b>	<b>1 744,2</b>
Provisions pour risques et charges courantes	5.14	87,6	56,3
Obligations locatives – courant	5.4	226,4	249,0
Dettes financières courantes	5.11	107,1	102,8
Trésorerie passive	5.9	241,0	353,0
Dettes d'exploitation et autres dettes	5.15	1 877,3	1 816,6
<b>Passifs courants</b>		<b>2 539,4</b>	<b>2 577,8</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 954,3</b>	<b>4 931,4</b>

#### 2.2.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	CAPITAL		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			
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018	412,8	301,9	(21,8)	(10,8)	(23,9)	245,4	658,2
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	-	(0,4)	(1,0)	(0,8)	(0,8)
Opérations attribuables aux actionnaires de Keolis S.A (A)	-	(4,5)	-	(0,4)	(1,0)	(5,9)	(5,9)
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)	-	(0,9)	(0,9)
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	-	(1,5)	-	(0,2)	-	(1,7)	(1,7)
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
Résultat global (C)	-	(100,4)	8,3	5,1	45,8	(41,1)	(41,1)
Variations de la période (A+B+C)	-	(106,5)	8,3	4,5	44,9	(48,8)	(48,8)
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
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	412,8	195,4	(13,6)	(6,3)	21,0	196,6	609,4
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
Dividendes versés aux actionnaires de Keolis S.A	-	(0,2)	-	-	-	(0,2)	(0,2)
Augmentation du capital de Keolis S.A	300,0	-	-	-	-	-	300,0
Extourne d'une écriture historique Australie		1,8	-	-	-	1,8	1,8
Ajustement des reports déficitaires Belgique		(1,0)	-	-	-	(1,0)	(1,0)
Réduction de capital par apurement du report à nouveau	(93,0)	93,0	-	-	-	93,0	-
Autres variations		0,2	-	0,1	(0,3)	(0,0)	(0,0)

	CAPITAL		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			
Opérations attribuables aux actionnaires de Keolis S.A (A)	207,0	93,6	-	0,1	(0,3)	93,4	93,4
Dividendes distribués aux actionnaires minoritaires des filiales	-	(0,0)	-	-	-	(0,0)	(0,0)
Augmentation de capital souscrite par les actionnaires minoritaires	-	5,9				5,9	5,9
Extourne d'une écriture historique Australie		(0,9)	-	-	-	(0,9)	(0,9)
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	0,0	-	-	-	0,0	0,0
Autres variations		0,1		1,4	(1,6)	(0,1)	(0,1)
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	-	5,1	-	1,4	(1,6)	4,8	4,8
Résultat net	-	(313,2)	-	-	-	(313,2)	(313,2)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	1,4	(1,9)	2,3	1,8	1,8
Résultat global (C)	-	(313,2)	1,4	(1,9)	2,3	(311,4)	(311,4)
Variations de la période (A+B+C)	207,0	(214,5)	1,4	1,9	(2,0)	(213,3)	(6,3)
Attribuables aux actionnaires de Keolis S.A	207,0	(204,7)	3,1	0,3	(2,3)	(203,6)	3,3
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales		(9,8)	(1,8)	1,6	0,3	(9,7)	(9,7)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020	619,8	(19,1)	(12,2)	(4,3)	18,9	(16,7)	603,1
Attribuable aux actionnaires de Keolis S.A	619,8	(88,0)	(12,3)	(4,5)	19,4	(85,4)	534,4
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	68,9	0,1	0,2	(0,5)	68,7	68,7

2.2.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Résultat opérationnel avant participations mises en équivalence		(281,0)	61,2
Éléments non décaissables		674,3	500,7
EBITDA	4.3	393,3	561,9
Elimination de provisions sur actifs circulants		(3,3)	3,2
Variation du BFR		210,7	(9,5)
Impôts payés		(6,8)	(12,9)
A) Excédent Brut d'Exploitation		593,9	542,7
Investissements industriels		(184,9)	(228,8)
Cessions des immobilisations corporelles et incorporelles (prix de vente)		8,5	37,7
Subventions d'investissements reçues		45,7	28,9
Variations des actifs financiers de concession (IFRIC 12)		(22,6)	(23,8)
Investissements financiers		(160,6)	(273,2)
Cessions d'actifs financiers		76,9	22,0
Trésorerie sur variations de périmètre		3,7	(24,9)
B) Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(233,4)	(462,0)
Disponible après investissement		360,5	80,7
Dividendes versés		(0,5)	(6,9)
Dividendes reçus		8,0	23,8
Variation des capitaux propres (Autres transactions avec les actionnaires)		306,0	4,4
Nouveaux emprunts	5.11	141,8	186,5
Remboursements d'emprunts	5.11	(231,4)	(23,2)
Intérêts reçus		8,3	5,2
Intérêts versés		(8,8)	(9,0)
Variation des autres dettes financières	5.11	0,0	(0,0)
Remboursement des obligations locatives	5.4	(268,0)	(269,9)
Intérêts financiers nets versés sur obligations locatives	5.4	(41,5)	(39,3)
Autres		(0,6)	(2,5)
C) Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement		(86,6)	(131,0)
D) Incidence des variations des cours de devises		(2,7)	(1,9)
Variation de trésorerie nette (A+B+C+D)		271,3	(52,1)
Trésorerie d'ouverture	5.9	84,4	136,5
Trésorerie de clôture	5.9	355,6	84,4
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE		271,3	(52,1)

2.3 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	81	5.7	Stocks	104
2	PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES	82	5.8	Créances d'exploitation et diverses	104
2.1	Référentiel comptable	82	5.9	Trésorerie et équivalents de trésorerie	105
2.2	Évolution en matière de principes comptables	82	5.10	Capitaux propres	105
2.3	Recours à des appréciations du Management dans l'application des normes comptables Groupe	82	5.11	Emprunts et dettes financières	106
2.4	Principes comptables	83	5.12	Actifs et passifs par catégorie	108
3	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020	93	5.13	Gestion des risques et instruments financiers dérivés	110
4	NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	94	5.14	Provisions	117
4.1	Charges de personnel	94	5.15	Dettes d'exploitation et diverses	121
4.2	Résultat opérationnel	94	6	ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES	122
4.3	Calcul de l'EBITDA	95	7	LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS	122
4.4	Quote-part du résultat net des participations mises en équivalence	95	8	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	122
4.5	Résultat financier	95	8.1	Transactions avec Groupe Keolis S.A.S. et le Groupe EFFIA	122
4.6	Impôt	96	8.2	Transactions avec les coentreprises et entreprises associées	122
5	NOTES RELATIVES À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	98	8.3	Rémunération des dirigeants clés du Groupe	122
5.1	Goodwill	98	9	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	123
5.2	Autres immobilisations incorporelles	100	10	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	123
5.3	Immobilisations corporelles	101	10.1	Filiales	123
5.4	Droits d'utilisation	101	10.2	Co-entreprises et entreprises associées	129
5.5	Titres mis en équivalence	103			
5.6	Actifs financiers courants et non-courants	104			

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 15 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 2020 sont arrêtés par le Conseil d'administration du 17 mars 2021.

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 2020 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 2020. 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

AMENDEMENT DE LA NORME IFRS 3  
« DÉFINITION D'UNE ENTREPRISE »

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.

Aucun impact significatif n'a été relevé au 31 décembre 2020.

AMENDEMENTS DES NORMES IFRS 9, IAS 39 ET IFRS 7  
« COMPTABILISATION ET ÉVALUATION DANS LE CADRE  
DE LA RÉFORME DES TAUX D'INTÉRÊT DE RÉFÉRENCE »

Ces amendements, conçus pour permettre aux entités de fournir des informations financières utiles pendant la période d'incertitude liée à la réforme de l'IBOR, modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture. Ils ont pour objectif de permettre le maintien des relations de couverture existantes en dépit des incertitudes soulevées par la réforme en cours. De plus, ces amendements obligent les entités à fournir aux investisseurs des informations supplémentaires sur leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes.

Aucun impact significatif n'a été relevé au 31 décembre 2020.

AMENDEMENT DES NORMES IAS 1 « PRÉSENTATION  
DES ÉTATS FINANCIERS » ET IAS 8 « MÉTHODES  
COMPTABLES, CHANGEMENTS D'ESTIMATIONS  
COMPTABLES ET ERREURS »

Cet amendement donne une définition plus précise du terme « significatif » repris dans les normes IAS 1 et IAS 8.

Aucun impact significatif n'a été relevé au 31 décembre 2020.

AMENDEMENT À IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »  
RELATIF AUX ALLÈGEMENTS DE LOYERS  
LIÉS À LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19

Cet amendement offre aux locataires la faculté de s'exempter d'évaluer si un allègement de loyer consenti dans le contexte de la crise sanitaire est une modification de contrat. Cette exemption pratique permet au locataire Ade comptabiliser les allègements de

loyers liés à la Covid-19 comme s'il ne s'agissait pas de modifications de contrat, et à reconnaître l'impact de l'allègement de loyers dans le résultat de la période.

L'exemption n'a pas été appliquée au 31 décembre 2020.

NORMES, AMENDEMENTS DE NORMES ET  
INTERPRÉTATIONS SANS APPLICATION PAR ANTICIPATION

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes et interprétations d'applications obligatoires à compter d'un exercice postérieur au 31 décembre 2020 qu'elles soient ou non adoptées par la Commission Européenne.

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

Pour établir les comptes du Groupe, conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », la direction doit effectuer des estimations et formuler des hypothèses, reposant notamment sur des plans d'actions en cours sur certaines opérations, qui affectent les montants figurant dans les états financiers. La direction est amenée à réviser ces estimations en cas de changement dans les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ou par suite de nouvelles informations. La direction est également amenée à exercer son jugement dans le cadre de l'application des méthodes comptables. En conséquence, les estimations futures pourraient évoluer par rapport à celles retenues au 31 décembre 2020.

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.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes 2020, la direction a effectué ses estimations et formuler ses hypothèses en intégrant les effets de la crise sanitaire sur l'activité de transports, notamment les ajustements de l'offre et la prise en compte des mécanismes de compensation proposés localement par l'État ou les Autorités de transport public. De même, les hypothèses tiennent compte des plans d'actions prévus pour s'adapter aux nouvelles conditions observées sur le marché du transport public.

Le Groupe a été particulièrement attentif aux effets de la crise sanitaire Covid-19 sur les estimations significatives et plus particulièrement sur les sujets suivants :

- l'évaluation des goodwill (note 5.1) et des immobilisations incorporelles (note 5.2). Le Groupe a pris en compte les incertitudes relatives au contexte de crise sanitaire Covid-19 sur l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs ;
- l'analyse de la rentabilité des contrats ;
- l'évaluation des déficits fiscaux reportables activés (note 4.6), en tenant compte des éventuelles incidences du contexte de crise sanitaire Covid-19, sur les prévisions de résultats taxables.

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 Référentiel comptable

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 étrangèresCONVERSION 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. 2.3.10).

Les Goodwill sont affectés aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier des synergies des regroupements effectués selon les modalités présentées dans la note 2.3.10.

Les badwill (écart d'acquisition négatif) sont comptabilisés au compte de résultat.

2.4.6 Actifs de concession

PRÉSENTATION DE L'INTERPRÉTATION IFRIC 12

Une convention est incluse dans le champ d'application de l'interprétation IFRIC 12 lorsque les actifs utilisés pour la réalisation du service public sont contrôlés par le délégant. Le contrôle est présumé quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- le délégant contrôle ou régule le service public, c'est-à-dire qu'il contrôle ou régule les services qui doivent être rendus grâce à l'infrastructure objet de la délégation et détermine à qui et à quel prix le service doit être rendu ; et
- le délégant contrôle l'infrastructure lorsque la convention arrive à son terme, c'est-à-dire qu'il a le droit de reprendre l'infrastructure en fin de contrat.

- Dans le cadre de ses activités de transports collectifs, le Groupe est notamment titulaire de contrats de délégation de service public.
- En France, le Groupe exploite des délégations de service public principalement sous la forme de contrats de type affermage (gestion de service public) selon lequel l'exploitant est tenu de gérer et de maintenir en l'état les installations détenues et financées par les collectivités locales – autorités organisatrices (A.O.).
- En application de l'interprétation IFRIC 12, les infrastructures utilisées qui sont contrôlées par le délégant ne peuvent pas dans ce cas être inscrites au bilan du délégataire en tant qu'immobilisation corporelle mais figurent sous la forme d'un actif incorporel (« modèle incorporel ») et/ou d'un actif financier (« modèle de l'actif financier ») :
- le « modèle actif financier » s'applique lorsque le délégataire obtient un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire des garanties données par le délégant sur le montant des encaissements de la part du service public. La rémunération est indépendante de la fréquentation de l'infrastructure par les usagers ;
- le « modèle incorporel » s'applique lorsque le délégataire reçoit un droit à facturer les utilisateurs du service public et supporte ainsi un risque de financement.

Dans le cas où le service est rendu grâce à l'utilisation d'infrastructures louées à des tiers et contrôlées par le délégant, le Groupe a considéré dans la valorisation de l'actif IFRIC 12 les paiements des redevances ou des loyers fixes et variables.

MODÈLE DE L'ACTIF FINANCIER

Dans le cadre des services de délégations, l'opérateur dispose du droit inconditionnel si le délégant lui garantit contractuellement le paiement :

- des montants définis ou déterminés dans le contrat ; ou
- de tout manque à gagner – de toute différence entre la rémunération payée par les utilisateurs pour l'utilisation du service et les montants définis ou déterminés dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée dans les rubriques « Actifs financiers non courants » détaillées dans l'annexe 5.5. Ils sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'un remboursement.

Lorsque le service est rendu grâce à l'utilisation d'infrastructures louées à des tiers et contrôlées par le délégant, la contrepartie de l'actif financier est un passif financier de concession.

Le produit financier calculé sur la base du taux d'intérêt effectif, équivalent au taux de rentabilité interne du projet, est comptabilisé en produit des activités ordinaires.

Dans le cadre du modèle de l'actif financier, le produit des activités ordinaires n'est reconnu en chiffre d'affaires que dans les cas où le Groupe peut être considéré comme acteur principal.

MODÈLE DE L'ACTIF INCORPOREL

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque l'opérateur est payé par les utilisateurs ou qu'il ne bénéficie d'aucune garantie contractuelle du délégant sur le montant à recouvrer. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le délégant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service public.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles » détaillée dans l'annexe 5.2. Ces actifs sont amortis généralement de façon linéaire sur la durée du contrat.

Lorsque le service est rendu grâce à l'utilisation d'infrastructures louées à des tiers et contrôlées par le délégant, la contrepartie de l'actif incorporel est une dette d'exploitation.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le produit des activités ordinaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction ;
- la rémunération relative à la prestation de services.

MODÈLE MIXTE OU BIFURCATION

L'application du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence de garanties de paiements accordées par le délégant.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du délégant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert via les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le délégant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

2.4.7 Actifs incorporels hors Goodwill

Les actifs incorporels figurent dans l'état de la situation financière à leur coût d'acquisition net du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Ils concernent principalement les brevets, licences, marques, droits contractuels, 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. 2.3.6) ;
- actifs sur contrats amortis sur la durée du contrat.

Lorsque leur durée d'utilité est indéfinie, les actifs incorporels ne sont pas amortis ils font l'objet d'un test de perte de valeur (cf. 2.3.10). Notamment, les agréments détenus pour une durée illimitée ne sont pas amortissables.

2.4.8 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. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur au commencement du contrat de location, pour emprunter sur une durée, avec une garantie et dans un environnement économique similaires, les fonds nécessaires à l'acquisition d'un actif de valeur équivalente au droit d'utilisation.

La durée de location correspond à la durée contractuelle négociée. Les hypothèses de renouvellement ou de résiliation ne sont prises en compte que si un contexte particulier permet au Groupe d'être raisonnablement certain :

- d'exercer une option de renouvellement, par exemple, lorsque l'actif loué est considéré comme « stratégique » ou encore lorsqu'il a fait l'objet d'investissements « significatifs » alors que la durée résiduelle de location est significativement faible ;
- de ne pas exercer l'option de résiliation prévue contractuellement par exemple en cas de rupture anticipée du contrat de Délégation de Service Public.

2.4.9 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 terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Constructions	15 - 20 ans
Matériels et outillages	5 - 10 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 - 10 ans
Matériel automobile :	
Automobiles	5 ans
Autocars et Autobus	10 - 15 ans
Matériel ferroviaire	15 - 30 ans

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.

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 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. La meilleure estimation des conséquences de la crise sanitaire a également été prise en compte ;
- extrapolation du flux net de la dernière année ou de la moyenne des flux constatés sur les 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.

2.4.11 Actifs financiers

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente d'actif. Lors de la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif (sauf pour la catégorie des actifs financiers évalués à leur juste valeur pour lesquels ces coûts sont comptabilisés au compte de résultat).

Les actifs financiers sont dé-comptabilisés 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 » 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 valorisés au coût amorti « hold to collect » : il s'agit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), et que la Direction a l'intention de conserver jusqu'à son échéance ;
- instruments de dettes valorisés à la Juste Valeur par Capitaux Propres (« Autres Éléments du résultat Global »), recyclés en résultat au moment de la cession « hold to collect and sell » : il s'agit des instruments de dettes dont les flux de trésorerie représentent des intérêts ou le remboursement d'un capital à des dates déterminées (respect des critères du « prêt basique »), que la Direction a l'intention de céder à court 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 2.3.13.

#### 2.4.12 Stocks

Les stocks comprennent essentiellement les matières consommables, les marchandises ou fournitures diverses utilisées pour l'entretien et la réparation des véhicules ou bien destinées à la revente.

Ces stocks sont valorisés au coût d'achat. Une dépréciation est comptabilisée pour ramener le coût d'achat (déterminé suivant la méthode du « Coût Moyen Pondéré » (CMP) ou du « Premier entré – Premier sorti » (PEPS)) à la valeur nette de réalisation si elle est inférieure. Conformément à la norme IAS 2, la valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

#### 2.4.13 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, qui dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale compte tenu des échéances de paiement qui sont généralement courtes. La valeur comptable est ultérieurement évaluée si requis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, éventuellement diminué des dépréciations pour pertes de valeur.

À l'origine de la comptabilisation de la créance commerciale, le Groupe considère les éventuelles pertes de crédits attendues non seulement sur la base d'une indication objective mais également au regard de statistiques issues de son expérience historique.

Compte tenu du faible risque de crédit porté par ses clients (autorités publiques principalement), le Groupe 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.

#### 2.4.14 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique comprend les fonds en caisse, les dépôts à vue ainsi que les autres placements à court terme et instruments liquides facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable, et dont la maturité est à moins de trois mois à la date d'acquisition.

#### 2.4.15 Impôt sur le résultat

La société 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.

#### 2.4.16 Emprunts et dettes financières

Tous les emprunts sont initialement enregistrés à la juste valeur minorée des coûts liés à l'emprunt puis, au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, la différence entre le coût et la valeur de remboursement étant comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée des emprunts.

Le taux d'intérêt effectif correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur comptable d'un emprunt à l'origine en actualisant les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur sa durée de vie. La valeur comptable de l'emprunt à l'origine inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes d'émissions éventuelles.

À l'extinction anticipée de la dette, les coûts non amortis sont comptabilisés en charges.

En cas de renégociation d'un emprunt, la norme IFRS 9 volet 1 impose le maintien du taux d'intérêt d'origine, et la comptabilisation d'un impact immédiat dans le compte de résultat à hauteur de l'écart entre les flux contractuels attendus avant modification, et les flux contractuels attendus après modification.

#### 2.4.17 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les expositions aux risques de marchés financiers résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement :

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

Les instruments financiers dérivés sont évalués et comptabilisés au bilan à leur juste valeur, à la date de mise en place puis à chaque date d'arrêté comptable.

Les justes valeurs sont calculées en utilisant les méthodes standard de valorisation et sur la base des conditions de marché « mid-market » communément utilisées sur les marchés. Les données de marché utilisées sont de niveau 2 au sens de la norme IFRS 13.

Le traitement des gains et pertes de réévaluation de juste valeur dépend de la désignation ou non de l'instrument dérivé en tant qu'instrument de couverture et de la nature de l'élément couvert.

Certains instruments financiers dérivés sont éligibles à l'une des trois catégories de comptabilité de couverture définies par la norme IFRS 9 :

- couverture de juste valeur ;
- couverture de flux de trésorerie ;
- couverture d'investissement net.

Ils sont comptabilisés conformément aux règles de la comptabilité de couverture.

Les critères permettant d'appliquer la comptabilité de couverture sont principalement :

- une documentation générale de couverture qui décrit l'exposition du Groupe aux différents risques financiers et sa stratégie de couverture ;
- une relation de couverture clairement établie à la date de mise en place de chaque instrument financier dérivé ;
- une efficacité de la relation de couverture démontrée de façon prospective à la mise en place et à chaque arrêté comptable par le biais de tests d'efficacité.

Les instruments financiers dérivés de taux, de change et de matières premières sont traités avec des contreparties bancaires de première catégorie, en accord avec la politique de gestion du risque de contrepartie de Groupe. En conséquence, le risque de contrepartie peut être considéré comme négligeable.

Les instruments financiers dérivés éligibles à la comptabilité de couverture sont actuellement comptabilisés en couverture de flux de trésorerie. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Les variations de valeur intrinsèque des instruments financiers dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie sont intégralement comptabilisées en capitaux propres (réserves recyclables). La valeur temps initiale (prime) est traitée comme un coût de la couverture dont les variations de valeur ultérieures sont reconnues en OCI.

En application de la norme IFRS 9, la composante contango/backwardation, correspondant à l'écart de prix entre le cours à terme pour les swaps (ou le prix d'exercice pour les options) et le cours au comptant peut être au choix, traitée comme un coût de la couverture ou en résultat financier : au 31 décembre 2020, 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 sont pas remises en cause au 31 décembre 2020.



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.
- USD Libor 3 mois.

Au 31 décembre 2020, 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, dont le suivi et la gestion sont centralisés au niveau du Groupe, 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 S.A et ses filiales (sur lequel 24 % 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 2020.

L'encours des instruments de couverture détenus par Keolis S.A selon le type d'indice est le suivant :

- Euribor 1m 5 M€
- Euribor 3m 61 M€
- USD Libor 1m 24 M€
- USD Libor 3m 33 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.

Les instruments financiers dérivés de matières premières éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en trading.

Au 31 décembre 2020, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières couvrent la période allant de janvier 2021 à juin 2024.

2.4.18 Provisions

PROVISIONS POUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS (IAS 19 RÉVISÉE)

Le Groupe offre à ses salariés différents avantages sociaux dont ils bénéficient pendant leur période d'emploi ou postérieurement à l'emploi. Ces avantages résultent des législations applicables dans certains pays et d'accords contractuels conclus par le Groupe avec ses salariés, et relèvent de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies.

(a) Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements à des organismes, qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser au salarié les montants qui lui sont dus. De ce fait, une fois les cotisations payées, aucun passif ne figure dans les comptes du Groupe.

(b) Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi autres que les régimes à cotisations définies. Le Groupe a l'obligation de provisionner les prestations à verser aux membres de son personnel en activité et de payer celles des anciens membres de son personnel. Le risque actuariel et le risque de placement incombent en substance au Groupe.

Ces régimes concernent essentiellement :

- des engagements de retraite : les régimes de rente de retraite, les indemnités de départ, d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- d'autres avantages long terme : les médailles du travail.

Description des engagements dans le cadre des régimes à prestations définies

En dehors des régimes de droit commun régis par la loi, le Groupe octroie suivant les pays et les législations locales des régimes

d'indemnités de départ en retraite (France), de retraites à prestations définies (Royaume-Uni et Canada) et de frais de santé des retraités (Canada et États-Unis).

En France, les indemnités de départ à la retraite versées au salarié lors de son départ sont déterminées selon la convention collective nationale ou l'accord d'entreprise en vigueur dans l'entreprise. Les deux principales conventions collectives appliquées au sein du Groupe sont :

- la convention collective des transports publics urbains (CCN\_3099) ;
- la convention collective des transports routiers (CCN\_3085).

Ces régimes sont partiellement financés par des contrats d'assurance. L'évaluation est effectuée sur la durée réelle des contrats de délégation de service public supposant le transfert des salariés au nouveau concessionnaire, 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 du contrat est déterminé à partir du montant des engagements de retraite et autres avantages au personnel sur la durée de vie estimée du contrat.

Les écarts actuariels portant sur les avantages postérieurs à l'emploi et résultant de l'effet d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement en capitaux propres l'année de leur survenance en contrepartie de l'augmentation ou de la diminution de l'obligation. Ils sont présentés dans l'état du résultat global.

Dans le compte de résultat, le coût des services rendus au cours de la période est compris dans le résultat opérationnel.

Les charges d'intérêts sur les obligations de retraites et assimilées ainsi que les produits financiers liés aux rendements attendus des actifs des régimes sont présentés en résultat financier.

En France, les médailles du travail sont évaluées selon les mêmes principes que les engagements de retraite, à l'exception de la reconnaissance des écarts actuariels. Les écarts actuariels sont comptabilisés au compte de résultat.

**AUTRES NATURES DE PROVISIONS**

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice,

- il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé ;
- il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ; et
- le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Le Groupe, du fait de son activité, est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de grandes révisions pluriannuelles des installations gérées au titre du service public. Les frais en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour gros entretien et grandes révisions voire pour contrat déficitaire dans le cas où les coûts inévitables engagés pour satisfaire à son obligation contractuelle sont supérieurs aux avantages économiques du contrat.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture.

Les provisions dont l'échéance est à plus d'un an sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

**2.4.19 Paiements en actions et assimilés**

Le Groupe n'a pas de plan d'options de souscription d'actions ou bons de souscription d'actions en faveur de son personnel.

**2.4.20 Fournisseurs et autres créditeurs**

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, qui dans la plupart des cas, correspond à la valeur nominale, puis au coût amorti. Les dettes à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Dans le cas où les délais de paiement sont longs, les dettes fournisseurs sont actualisées.

Les autres créditeurs comprennent les produits constatés d'avance correspondant aux produits perçus sur les prestations non encore effectuées ainsi que les subventions d'investissement non encore reprises dans le compte de résultat.

**2.4.21 Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité**

Le chiffre d'affaires 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 sont principalement relatives à la gestion, des aéroports, et des vélos.

Les autres produits liés à l'activité comprennent les prestations de services correspondant essentiellement à des revenus qualifiés d'accessoires par le Groupe, ainsi que la rémunération des actifs financiers de concession.

**2.4.22 Autres charges opérationnelles**

De par leur caractère récurrent dans l'activité, les plus ou moins-values sur cessions de matériel de transport figurent sur une ligne à part et sont comprises dans le résultat opérationnel récurrent.

**2.4.23 Résultat opérationnel récurrent**

Le résultat opérationnel récurrent correspond à l'ensemble des charges et produits résultant de l'activité opérationnelle récurrente du Groupe hors activités de financement, résultat net des entreprises associées, résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession et impôt sur le résultat.

**2.4.24 Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel comprend le résultat opérationnel récurrent ainsi que toutes les transactions qui ne sont pas directement liées à la marche normale des affaires mais qui ne pourraient être directement rattachées à aucun autre poste du compte de résultat.

Les produits et charges, dotations nettes aux amortissements et provisions sur éléments non récurrents comprennent l'ensemble des opérations non récurrentes dont le coût est significatif : cela englobe notamment les coûts externes d'appels d'offres offensifs, les coûts de restructuration, les plus ou moins-values hors matériels de transport, l'amortissement 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.

**2.4.25 Calcul de l'EBITDA**

Celui-ci s'effectue à partir du résultat opérationnel auquel viennent s'ajouter les plus ou moins-values de cession et les éléments calculés correspondant aux dotations aux amortissements et provisions, aux reprises de provisions, aux quotes-parts de reprise de subventions.

L'EBITDA récurrent correspond à l'EBITDA retraité des éléments non récurrents, dont le montant est significatif.

**2.4.26 Résultat financier**

Les charges financières comprennent les intérêts sur emprunts et dettes financières calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les coûts de remboursement anticipé d'emprunts ou d'annulation de lignes de crédit, les intérêts financiers non directement imputables à la marge opérationnelle ainsi que le coût financier d'actualisation des passifs non courants.

Les produits financiers comprennent les produits de trésorerie et les dividendes reçus de sociétés non consolidées.

Les autres revenus et charges financières comprennent les gains et pertes de change nets, les commissions bancaires relatives à des opérations de crédit en charges et leur refacturation en produits, les

variations de juste valeur des instruments financiers dérivés lorsque celles-ci doivent être comptabilisées dans le compte de résultat et sont présentées respectivement en produits ou charges financières 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 2020**

La crise sanitaire, marquée par des mesures restrictives d'ampleur nationale entre le mois de mars et la fin décembre 2020 a rendu inapplicables certaines dispositions contractuelles initialement prévues pour des conditions normales d'activité de transports. Dans ce contexte, les mesures de soutien accordées par l'État et le dialogue établi avec les Autorités Organisatrices ont permis de ne pas remettre en cause la stabilité financière du Groupe Keolis.

L'adaptation des clauses contractuelles rendue nécessaire par la situation économique exceptionnelle s'est caractérisée par des négociations de nouvelles dispositions contractuelles auprès des Autorités Organisatrices dont certaines ont été finalisées ou sont en voie de finalisation. L'arrêt des comptes, et notamment l'évaluation du chiffre d'affaires, a été établi sur la base de nos meilleures estimations du résultat de ces négociations.

Par ailleurs, les effets de la crise sanitaire sur 2020 et sur les années suivantes ont été intégrés dans les estimations utilisées dans le cadre des tests de valeur des actifs du Groupe.

À fin décembre 2020, afin de tenir compte des effets de la Covid-19 sur l'équilibre du contrat, le gouvernement du Pays de Galles a décidé de reprendre les opérations du réseau Transport for Wales (contrat initial signé en 2018 pour 15 ans, 362 M€ de chiffres d'affaires en 2020) à compter du 7 février 2021. En parallèle, un partenariat d'assistance technique avec KeolisAmey a été signé pour accompagner Transport for Wales dans le développement de ses offres de mobilité.

**FRANCE**

- le Groupe a obtenu des renouvellements et gains de nombreux contrats en France en urbain (Dreux, Tarbes-Lourdes, Blois, Châtelleraut notamment) et en interurbain (Hérault, Bas-Rhin, Moselle, Oise, Gard, Pas-de-Calais...) ;
- d'importantes négociations contractuelles ont été menées et se poursuivent avec les Autorités Organisatrices pour atténuer l'impact de l'épidémie de Covid-19 ;
- la société Keolis S.A a émis 25 000 000 actions nouvelles d'un nominal de 12 € lors de l'Assemblée Générale extraordinaire du 22 décembre 2020. Le Groupe Keolis S.A.S. a souscrit

l'intégralité de cette augmentation de capital d'un montant total de 300 000 K€, dont 117 000 K€ en numéraire et 183 000 K€ par compensation de créance. À la suite de cette augmentation, il a été décidé de réduire le capital de 93 039 K€ par apurement du report à nouveau.

**INTERNATIONAL**

- comme en France, la crise de la Covid-19 a durement impacté les opérations à l'international, notamment sur les contrats exposés au risque recettes. Les accords négociés avec les autorités organisatrices ainsi que la mise en place de plans d'actions et de restructuration ont néanmoins permis de limiter significativement les impacts défavorables ;
- le Groupe a obtenu des extensions de contrats majeurs à l'international : rail à Boston (KCS) et Washington (Virginia Rail), bus à Stockholm Suède, métro à Londres (DLR) et franchise rail minoritaire au Royaume-Uni (London & South Eastern Railway) ;
- le Groupe a obtenu des gains de nouveaux contrats clés en Australie (rail à Adelaïde), aux USA (bus en Virginie, Californie) et au Danemark (bus dans la région de Copenhague) ;
- le Groupe a mis en service de deux des plus gros réseaux de bus électriques en Europe : flotte de 246 bus électriques aux Pays Bas et un réseau de bus 100 % décarboné en Norvège (138 bus).

**AVENANT DU CRÉDIT SYNDIQUÉ**

Le 6 juillet 2020, le Groupe 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 2025.

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 2020, le montant tiré est de 600 M€ et le solde non tiré s'élève à 300 M€.

**4 NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ****4.1 Charges de personnel**

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Salaires et charges sociales	(3 013,3)	(3 145,9)
Impôts et taxes sur les rémunérations	(68,2)	(66,5)
Autres charges de personnel <sup>(1)</sup>	(246,1)	(273,2)
<b>TOTAL</b>	<b>(3 327,7)</b>	<b>(3 485,7)</b>

(1) Les autres charges de personnel incluent l'intéressement et la participation.

(en nombre d'individus)	31/12/2020	31/12/2019
Cadres	3 604	3 402
Agents de maîtrise, techniciens	10 008	11 207
Employés, ouvriers, chauffeurs	51 136	51 925
<b>TOTAL</b>	<b>64 748</b>	<b>66 534</b>

Les effectifs sont présentés en nombre d'individus sur les exercices 2019 et 2020. En 2019, le nombre d'individus était de 66 534.

**4.2 Résultat opérationnel**

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>	<b>(24,3)</b>	<b>136,1</b>
Coûts des appels d'offres non récurrents	0,0	(0,7)
Résultat de cession des immobilisations non récurrent	4,1	0,6
Amortissement des droits contractuels & autres	(21,0)	(21,8)
<i>Dont Dépréciations des écarts d'acquisition</i>	<i>(17,4)</i>	<i>(10,3)</i>
Autres éléments non récurrents	(239,8)	(53,0)
<i>Dont restructurations nettes</i>	<i>(42,9)</i>	<i>(17,0)</i>
<i>Dont provisions pour pertes sur contrats <sup>(1)</sup></i>	<i>(120,7)</i>	<i>(9,4)</i>
<i>Dont perte sur contrat Wales&amp;Borders</i>	<i>(25,7)</i>	<i>0,0</i>
<i>Dont impairment des droits contractuels <sup>(2)</sup></i>	<i>(22,5)</i>	<i>(5,9)</i>
<i>Dont arrêt de l'activité de Driverlite et VTC Le Cab</i>	<i>(8,8)</i>	<i>(8,8)</i>
<i>Dont autres</i>	<i>(19,2)</i>	<i>(11,9)</i>
<b>Total éléments non récurrents</b>	<b>(256,7)</b>	<b>(74,8)</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>(281,0)</b>	<b>61,2</b>

(1) Les provisions pour pertes sur contrats sont essentiellement composées de provision pour pertes sur contrats de l'Allemagne pour 108,3 M€

(2) En 2020, certains droits contractuels (Australie et France principalement) ont été dépréciés à la suite de la perte de contrats pour un montant de 17 M€.

**4.3 Calcul de l'EBITDA**

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(281,0)</b>	<b>61,2</b>
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions	468,2	456,6
Dotations nettes aux amortissements et autres provisions sur éléments non récurrents	211,8	48,8
<i>Dont amortissements et dépréciations des droits contractuels et marques net</i>	<i>114,2</i>	<i>21,8</i>
<i>Dont pertes sur contrat Allemagne</i>	<i>108,3</i>	<i>0,0</i>
<i>Dont perte sur contrat Wales&amp;Borders</i>	<i>22,3</i>	<i>0,0</i>
<i>Dont coût de restructuration de l'activité Keolis Mobility Airport</i>	<i>28,9</i>	<i>0,0</i>
<i>Dont dotations et reprises pour autres provisions</i>	<i>(61,8)</i>	<i>27,0</i>
Quote part de reprise de subvention d'investissement	(5,8)	(4,7)
Résultat de cession sur immobilisations non récurrent	(4,1)	(0,6)
Résultat de cession sur immobilisations	4,1	0,6
<b>EBITDA</b>	<b>393,3</b>	<b>561,9</b>
<b>Produits et charges non récurrents décaissables <sup>(1)</sup></b>	<b>48,9</b>	<b>26,7</b>
<b>EBITDA RÉCURRENT</b>	<b>442,3</b>	<b>588,6</b>

(1) Les produits et charges non récurrents décaissables comprennent les dépenses de restructurations majeures et les autres éléments exceptionnels significatifs.

**4.4 Quote-part du résultat net des participations mises en équivalence**

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Govia (UK)	13,1	24,0
First/Keolis Transpennine (UK)	2,0	0,1
Autres entreprises associées (France)	0,2	(0,7)
Autres entreprises associées (International hors UK)	9,8	0,5
<b>TOTAL ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES</b>	<b>25,0</b>	<b>23,9</b>

**4.5 Résultat financier**

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Coût endettement financier net	(0,2)	(2,7)
<i>Dont Coût endettement financier brut</i>	<i>(9,1)</i>	<i>(8,7)</i>
<i>Dont Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>8,9</i>	<i>5,9</i>
Autres produits financiers	28,5	10,6
<i>Dont Impact revalorisation des titres</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Autres charges financières	(23,1)	(83,5)
<i>Dont Impact de change</i>	<i>(1,3)</i>	<i>(2,6)</i>
<i>Dont Impact revalorisation des titres</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Charges financières IFRS 16	(38,5)	(40,6)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(33,3)</b>	<b>(116,3)</b>



**4.6 Impôt**

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

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Charge d'impôt exigible</b>	<b>(49,8)</b>	<b>(66,5)</b>
Impôt exigible de la période	(51,3)	(69,2)
Ajustement comptabilisé au cours de la période au titre de l'impôt exigible des exercices antérieurs	1,5	2,8
<b>Produit d'impôt différé</b>	<b>25,9</b>	<b>(2,7)</b>
Impôt différé de la période	33,3	6,0
Perte de valeur sur actif d'impôt différé	(7,4)	(8,7)
<b>CHARGE D'IMPÔT DE L'EXERCICE</b>	<b>(23,8)</b>	<b>(69,1)</b>

En 2020, le Groupe a choisi de présenter une réconciliation de son taux effectif à partir du taux de 32,02 % (en 2019, le Groupe avait 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 :

	31/12/2020		31/12/2019	
	En %	En M€	En %	En M€
Résultat net de l'exercice		(313,1)		(100,4)
Neutralisation de la quote-part du résultat des entreprises associées		(25,0)		(23,9)
Neutralisation de l'impôt sur les sociétés		23,8		69,1
<b>Résultat avant impôt et avant quote-part du résultat des entreprises associées</b>		<b>(314,3)</b>		<b>(55,1)</b>
<b>Impôt théorique selon le taux légal d'imposition en France</b>	<b>32,02 %</b>	<b>100,6</b>	<b>34,43 %</b>	<b>19,0</b>
Écarts de taux France/International	(3,93 %)	(12,4)	(2,88 %)	(1,6)
Écart de taux filiale France (versus 32,02 % en 2020 et 34,43 % en 2019)	0,73 %	2,3	3,47 %	1,9
Effet des taux réduits et changements de taux	2,47 %	7,7	-	-
Ajustement au titre de l'impôt des exercices antérieurs	0,48 %	1,5	5,04 %	2,8
Autres différences permanentes	0,90 %	2,8	(39,38 %)	(21,7)
Crédit d'impôt	0,15 %	0,5	0,13 %	0,1
Effet de l'imposition directe (CVAE)	(5,58 %)	(17,5)	(31,30 %)	(17,2)
Actifs d'impôt différé non reconnus	(34,82 %)	(109,4)	(94,98 %)	(52,3)
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>(7,58 %)</b>	<b>(23,8)</b>	<b>(125,47 %)</b>	<b>(69,1)</b>

Les actifs d'impôt différé non reconnus sur 2020 concernent principalement l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Amérique du Nord, les Pays Bas et la France.

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

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Impôts différés actif</b>	<b>85,2</b>	<b>67,1</b>
Moins d'un an	19,1	15,4
Plus d'un an	66,1	51,7
<b>Impôts différés passif</b>	<b>(67,5)</b>	<b>(76,0)</b>
Moins d'un an	(18,1)	(16,7)
Plus d'un an	(49,3)	(59,3)

Le stock de déficits reportables est de 477,9 M€ au 31 décembre 2020 dont 411,5 M€ n'ont pas été reconnus, au regard des hypothèses d'utilisation de ces déficits, et dans la limite de validité de leur report, ce qui représenterait un impôt différé actif de 110,2 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 bénéficiaire 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 2020</b>	<b>(9,0)</b>
Constatation en capitaux propres	4,6
Constatation en résultat	26,0
Effet des variations de périmètre	(3,5)
Écart de conversion et autres mouvements	(0,4)
<b>Solde de clôture 31 décembre 2020</b>	<b>17,8</b>

(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>

Les impôts différés nets par nature sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Écarts d'évaluation	(34,3)	(44,0)
Avantages au personnel	31,0	19,8
Report déficitaire	18,7	20,1
Autres	2,4	(4,9)
<b>Solde de clôture au 31 décembre</b>	<b>17,8</b>	<b>(9,0)</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 2020</b>	<b>122,1</b>	<b>112,3</b>	<b>32,1</b>	<b>24,3</b>	<b>290,8</b>
Acquisition	11,3	-	-	-	11,3
Cession	-	-	-	-	-
Perte de valeur de la période <sup>(1)</sup>	-	(7,3)	-	(10,1)	(17,4)
Écart de conversion et autres	-	0,3	0,2	(1,8)	(1,3)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>133,4</b>	<b>105,4</b>	<b>32,3</b>	<b>12,3</b>	<b>283,4</b>
<i>Dont valeur brute</i>	<i>133,9</i>	<i>112,6</i>	<i>32,5</i>	<i>41,3</i>	<i>320,3</i>
<i>Dont amortissement et perte de valeur cumulés</i>	<i>(0,5)</i>	<i>(7,3)</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(29,0)</i>	<i>(37,0)</i>

(1) Les pertes de valeur sont liées aux effets de la crise sanitaire sur les activités de tourisme en Belgique, les activités interurbaines au Canada.

(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	-	-	-	-	-
Cession	-	-	-	-	-
Perte de valeur de la période <sup>(1)</sup>	-	-	-	(10,3)	(10,3)
Écart de conversion et autres	-	(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.

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	
	31/12/2020	31/12/2019
Groupe Keolis	5,76 %	4,81 %
Royaume-Uni	6,30 %	5,00 %
Suède	5,40 %	4,40 %
Canada	6,10 %	4,40 %
Danemark	5,40 %	4,40 %
Pays-Bas	5,40 %	4,40 %
Belgique	6,00 %	5,10 %
Australie	6,20 %	5,90 %
Norvège	5,40 %	4,40 %
États-Unis	5,90 %	5,50 %
Allemagne	5,40 %	4,40 %
France	5,90 %	5,00 %

Ces taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie non fiscalisés, conformément à IAS 36.

TAUX DE CROISSANCE LONG TERME

Les taux de croissance retenus pour les principales UGT ou groupe d'UGT sont les suivants :

	Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2020	31/12/2019
Groupe Keolis	1,64 %	2,00 %
Royaume-Uni	2,00 %	2,00 %
Suède	1,60 %	2,00 %
Canada	1,60 %	2,00 %
Danemark	1,60 %	2,00 %
Pays-Bas	1,60 %	2,00 %
Belgique	1,60 %	2,00 %
Australie	1,60 %	2,00 %
Norvège	1,60 %	2,00 %
États-Unis	1,60 %	2,00 %
Allemagne	1,60 %	2,00 %
France	1,60 %	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 des

UGT « Royaume-Uni », « Belgique » et « Canada » et 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 des UGT « Royaume-Uni », « Belgique » et « Canada » et pour laquelle une perte de valeur a été constatée sur la période.

## 5.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Brevets, Logiciels	Marques	Droits contrac- tuels	Actifs de conces- sion	Actifs sur contrats <sup>(1)</sup>	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>53,4</b>	<b>0,0</b>	<b>77,0</b>	<b>-</b>	<b>27,9</b>	<b>41,3</b>	<b>199,7</b>
Acquisitions	19,3	-	-	-	0,2	11,7	31,2
Cessions et mises hors service	(5,2)	-	-	-	-	(0,6)	(5,8)
Amortissements et dépréciations nets	(28,2)	-	(33,0)	-	(3,6)	(19,6)	(84,4)
Variation de périmètre	1,3	-	-	-	-	6,7	8,0
Écarts de conversion et autres	12,9	(0,0)	(0,3)	-	2,5	(18,9)	(3,8)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>53,5</b>	<b>0,0</b>	<b>43,7</b>	<b>-</b>	<b>27,0</b>	<b>20,7</b>	<b>144,9</b>
Dont Valeur brute	130,5	5,2	136,6	-	49,0	88,0	409,2
Dont Amortissement et perte de valeur cumulés	(76,9)	(5,2)	(92,9)	-	(22,0)	(67,3)	(264,3)

(en millions d'euros)	Brevets, Logiciels	Marques	Droits contrac- tuels	Actifs de conces- sion	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>-</b>	<b>28,7</b>	<b>48,2</b>	<b>221,0</b>
Acquisitions	19,3	-	-	-	8,4	10,5	38,2
Cessions et mises hors service	(0,9)	-	-	-	-	(1,1)	(2,0)
Amortissements et dépréciations nets	(28,7)	(2,9)	(9,5)	-	(9,9)	(8,1)	(59,0)
Variation de périmètre	0,3	-	(0,1)	-	-	1,8	1,9
Écarts de conversion et autres	8,1	0,1	0,7	-	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>-</b>	<b>27,9</b>	<b>41,3</b>	<b>199,7</b>
Dont Valeur brute	197,4	5,7	137,5	-	50,6	90,9	482,0
Dont Amortissement et perte de valeur cumulés	(144,0)	(5,7)	(60,5)	-	(22,7)	(49,6)	(282,4)

(1) Cf : note 2.4.7. pour la définition des actifs sur contrats.

## 5.3 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains & Aména- gements	Construc- tions	Matériels et outillages	Matériel de transport	Immobili- sations en cours	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</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>
Acquisitions	6,4	6,2	10,1	42,4	32,2	65,8	163,2
Cessions et mises hors service	(1,0)	(0,6)	(0,2)	(10,0)	(0,3)	(0,9)	(13,0)
Amortissements nets	(1,4)	(10,1)	(15,0)	(104,7)	-	(75,8)	(207,1)
Variations de périmètre	(0,0)	0,2	0,8	0,5	(13,1)	0,6	(11,2)
Écart de conversion et autres mouvements	0,4	1,0	1,6	8,1	(15,4)	(2,6)	(7,0)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>45,0</b>	<b>78,4</b>	<b>40,0</b>	<b>303,9</b>	<b>32,6</b>	<b>95,5</b>	<b>595,3</b>
Dont Valeur brute	57,7	186,9	149,0	1 006,7	32,6	303,8	1 736,6
Dont Amortissement et perte de valeur cumulés	(12,6)	(108,5)	(108,9)	(702,8)	-	(208,3)	(1 141,3)

(en millions d'euros)	Terrains & Aména- gements	Construc- tions	Matériels et outillages	Matériel de transport	Immobili- sations 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)	-	(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)	-	(147,4)	(1 009,3)

## 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 2020</b>	<b>329,2</b>	<b>495,1</b>	<b>519,3</b>	<b>16,0</b>	<b>1 359,6</b>
Nouveaux contrats	9,1	10,2	188,4	4,5	212,2
Cessions et mises hors service	-	(0,3)	(0,3)	-	(0,6)
Amortissements et dépréciations nets	(68,5)	(66,5)	(148,9)	(5,2)	(289,2)
Variation de périmètre	(5,2)	-	(22,7)	(0,0)	(27,9)
Écarts de conversion et autres	7,8	5,0	2,4	0,1	15,2
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>272,3</b>	<b>443,4</b>	<b>538,2</b>	<b>15,4</b>	<b>1 269,3</b>
Dont Valeur brute	394,0	593,5	980,6	22,1	1 990,2
Dont Amortissement et perte de valeur cumulés	(121,7)	(150,1)	(442,4)	(6,7)	(720,9)



## 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 2020</b>	<b>1 137,1</b>	<b>249,0</b>	<b>1 386,1</b>
Nouvelles dettes	203,6	8,6	212,2
Remboursements des obligations locatives	-	(268,0)	(268,0)
Variation de périmètre	(32,9)	(8,1)	(41,0)
Écarts de conversion et autres	(231,2)	244,9	13,7
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>1 076,7</b>	<b>226,4</b>	<b>1 303,1</b>

## 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)	-	(0,2)
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)	-	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>ère</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	-	(269,9)	(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	(228,9)	242,0	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)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Valeur d'équivalence à l'ouverture</b>	<b>41,4</b>	<b>38,1</b>
Part du Groupe dans le résultat net	25,0	23,9
Dépréciation	-	-
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	25,0	23,9
Variations de juste valeur impactant les capitaux propres	-	-
Écarts de conversion	(2,6)	1,7
Distribution de dividendes	(7,6)	(22,3)
Variation de périmètre & autres	(0,7)	0,1
<b>Valeur d'équivalence à la clôture</b>	<b>55,5</b>	<b>41,4</b>

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

(en millions d'euros)	31/12/2020				31/12/2019			
	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	410,9	-	NA	NA	703,3	0,0	NA	NA
BFR net	(149,9)	0,0	NA	NA	(348,9)	7,1	NA	NA
Actifs courants	965,1	2,0	NA	NA	936,9	12,8	NA	NA
<b>Total Actif</b>	<b>1 376,1</b>	<b>2,0</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>1 640,2</b>	<b>12,8</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>
Capitaux propres	122,9	0,0	NA	NA	98,6	7,2	NA	NA
dont résultat net	37,1	4,4	NA	NA	68,5	0,1	NA	NA
Passifs courants	1 115,1	2,0	NA	NA	1 285,8	5,7	NA	NA
Passifs non courants	138,1	-	NA	NA	255,7	(0,0)	NA	NA
<b>Total passif</b>	<b>1 376,1</b>	<b>2,0</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>1 640,2</b>	<b>12,8</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>
<b>Actif net</b>	<b>122,9</b>	<b>0,0</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>98,6</b>	<b>7,2</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>43,0</b>	<b>0,0</b>	<b>12,4</b>	<b>55,5</b>	<b>34,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>41,4</b>
Goodwill								
Autres								
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE DES TITRES MEE</b>	<b>43,0</b>	<b>0,0</b>	<b>12,4</b>	<b>55,5</b>	<b>34,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>41,4</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 43,0 M€ au 31 décembre 2020, est intégralement disponible.

5.6 Actifs financiers courants et non-courants

Au 31 décembre 2020 <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	0,0	11,7	509,1		1,6	251,1	773,4
Dépréciation	-	-	(39,0)	-	-	(6,1)	(45,1)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>0,0</b>	<b>11,7</b>	<b>470,1</b>	<b>-</b>	<b>1,6</b>	<b>244,9</b>	<b>728,4</b>
Dont à moins d'un an			12,5		1,6		14,0
Dont à plus d'un an	0,0	11,7	457,6	-	-	244,9	714,4

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>	31/12/2020	31/12/2019
Stocks bruts	149,8	144,6
Dépréciations	(1,6)	(2,2)
<b>STOCKS NETS</b>	<b>148,2</b>	<b>142,4</b>

5.8 Créances d'exploitation et diverses

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Clients	487,3	643,3
Avances et acomptes versés sur commandes	19,4	9,4
Dépréciation des créances clients	(12,7)	(12,0)
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>494,1</b>	<b>640,6</b>
Personnel et organismes sociaux	12,1	7,0
État et collectivités	250,7	291,3
Charges constatées d'avance	55,4	63,6
Autres <sup>(1)</sup>	236,1	229,2
Dépréciation des autres débiteurs	(1,0)	(4,8)
<b>Créances diverses</b>	<b>553,3</b>	<b>586,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 094,5</b>	<b>1 226,9</b>

(1) En 2020, les autres créances incluent 78 M€ représentant la garantie du Département du Transport Australien sur les droits à congés complémentaires, ces droits figurant au passif dans les dettes envers le personnel. Ces mêmes créances étaient de 71 M€ en 2019.

5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Analyse par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Disponibilités	595,3	436,7
Placements à court terme	1,3	0,7
<b>Total inscrit à l'actif</b>	<b>596,6</b>	<b>437,4</b>
<i>Dont le niveau de disponibilités liquides à maintenir localement <sup>(1)</sup></i>	<i>40,5</i>	<i>48,6</i>
<b>Concours bancaires et comptes courants passifs</b>	<b>(241,0)</b>	<b>(353,0)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>355,6</b>	<b>84,3</b>

(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 Organismes de Placement Collectif en Valeur Mobilière classées par l'Autorité des Marchés Financiers dans la catégorie « monétaire euro » répondent aux critères lui permettant de les classer en équivalents de trésorerie.

Il n'y a pas eu de monétisation de créances au 31 décembre 2020.

5.10 Capitaux propres

Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2020, le capital social est de 619,8 M€, composé de 51 649 468 actions de nominal 12 €. Il n'a été émis aucun instrument dilutif au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Groupe n'est pas soumis dans ses contrats d'endettement à des clauses de ratio d'endettement sur capitaux propres.

Réserves de conversion

Les principaux taux de change contre l'euro utilisés au cours des exercices 2020 et 2019 sont les suivants :

<i>(pour 1 euro)</i>	2020		2019	
	Taux moyen	Taux clôture	Taux moyen	Taux clôture
Livre Sterling	0,889704	0,899030	0,877771	0,850800
Dollar australien	1,654919	1,589600	1,610881	1,599500
Couronne danoise	7,454214	7,440900	7,466064	7,471500
Couronne suédoise	10,484753	10,034300	10,589081	10,446800
Couronne norvégienne	10,722785	10,470300	9,851086	9,863800
Dollar US	1,142196	1,227100	1,119475	1,123400
Dollar canadien	1,529993	1,563300	1,485477	1,459800
Roupie indienne	84,639155	89,660500	78,836140	80,187000

**5.11 Emprunts et dettes financières**

En 2020, une ligne de financement a été mise en place :

- au niveau de KSA : un emprunt amortissable à taux fixe de 8 m€, mis en place et tiré le 6 avril 2020 pour une durée de 3 ans.

**Analyse des dettes financières par nature**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	
	Montants dans l'état de la situation financière	Taux
Dérivés	2,3	-
Emprunts	8,2	Taux fixes
Emprunts	95,3	Taux variables
<b>Sous-total à moins d'un an</b>	<b>105,8</b>	
Participation des salariés	0,6	Taux fixes
Emprunts	50,6	Taux fixes
Emprunts	215,3	Taux variables
<b>Sous-total à plus d'un an</b>	<b>266,5</b>	
<b>TOTAL (HORS PASSIFS FINANCIERS DE CONCESSION)</b>	<b>372,3</b>	

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019		
	Montants dans l'état de la situation financière	Échéance	Taux
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>		
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 2020, le montant tiré au titre du crédit syndiqué (le « Crédit Syndiqué ») mis en place le 12 juillet 2013 et modifié par avenant les 11 juin 2015, 29 février 2016, 27 juillet 2018, 17 juin 2019 et 6 juillet 2020, est de 600 M€.

**Analyse des dettes financières et des obligations locatives par échéance**

(en millions d'euros)	2021	2023	2024	2025	2026 à 2031	> 2031	Total
Obligations locatives	225,9	165,6	128,0	123,2	322,5	119,4	1 303,1
Dettes financières hors passifs financiers de concession	105,8	36,5	15,3	73,2	90,6	14,0	372,3

**Tableau de variation des dettes financières et des obligations locatives**

(en millions d'euros)	31/12/2019	Augmen- tation	Diminution	Variations de périmètre	Impact de Change	Autres	31/12/2020
Obligations locatives	249,0	46,5	(306,2)	0,9	(1,2)	237,4	226,4
Dérivés	2,0	-	-	-	(0,1)	0,4	2,3
Passifs financiers de concession	-	1,3	-	-	-	-	1,3
Emprunts	100,8	54,1	(45,2)	0,2	(2,0)	(4,4)	103,5
<b>Sous-total à moins d'un an</b>	<b>351,8</b>	<b>102,0</b>	<b>(351,4)</b>	<b>1,0</b>	<b>(3,3)</b>	<b>233,4</b>	<b>333,5</b>
Obligations locatives	1 137,1	203,6	(0,0)	(23,9)	(12,0)	(228,1)	1 076,7
Participation des salariés	0,5	-	-	-	-	0,1	0,6
Dérivés	(0,1)	-	-	-	-	0,1	-
Passifs financiers de concession	-	146,2	(3,6)	-	(1,0)	-	141,5
Emprunts	382,3	88,0	(186,3)	0,1	(9,6)	(8,5)	265,9
<b>Sous-total à plus d'un an</b>	<b>1 519,8</b>	<b>437,8</b>	<b>(190,0)</b>	<b>(23,8)</b>	<b>(22,6)</b>	<b>(236,5)</b>	<b>1 484,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 871,6</b>	<b>539,8</b>	<b>(541,4)</b>	<b>(22,8)</b>	<b>(25,9)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>1 818,2</b>

**Les ratios financiers à respecter**

Les contrats détenus par Keolis S.A ne contiennent pas de ratio financier à respecter.

Dans la documentation du contrat de Crédit Syndiqué, un ratio financier est à respecter sur une base semestrielle, le « Leverage ratio ». Cependant, un avenant a été fait pour annuler la date de test de Décembre 2020. La prochaine date de test sera Juin 2021.

Le Leverage ratio correspond au rapport entre l'endettement net retraité et l'EBITDA récurrent retraité.

Les agrégats financiers utilisés pour le calcul du ratio financier répondent précisément aux définitions contenues dans les documentations du Crédit Syndiqué.

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

31/12/2020

Rubrique au bilan et classes d'instruments (en millions d'euros)			Instruments financiers					Juste valeur			Endet-tement 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 cou-verture	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Instruments de dettes	457,6	12,4	470,1	-	470,1	-	-		470,1	0,0	470,1
Actifs financiers de concession	244,9	-	244,9	-	244,9	-	-	-	244,9	-	
<b>Sous-total prêts et créances</b>	<b>702,6</b>	<b>12,5</b>	<b>715,0</b>	<b>-</b>	<b>715,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>715,0</b>	<b>0,0</b>	<b>470,1</b>
Instruments de capitaux propres	11,7	-	11,7	10,8	-	0,9	-	-	0,8	10,9	
Juste valeur positive des dérivés de couverture	-	0,1	0,1	-	-	-	0,1	-	0,1	-	0,1
Juste valeur positive des dérivés de transaction	-	1,5	1,5	-	-	1,5	-	-	1,5	-	1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie		596,6	596,6	-	-	596,6	-		596,6		596,6
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS</b>	<b>714,4</b>	<b>610,6</b>	<b>1 324,9</b>	<b>10,8</b>	<b>715,0</b>	<b>598,9</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>1 313,9</b>	<b>10,9</b>	<b>1 068,2</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit	265,9	103,5	369,4	-	369,4	-	-	-	369,4		369,4
<b>Sous-total emprunts</b>	<b>265,9</b>	<b>103,5</b>	<b>369,4</b>	<b>-</b>	<b>369,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>369,4</b>	<b>-</b>	<b>369,4</b>
Dont :											-
■ évalués au coût amorti	265,9	103,5	369,4	-	369,4	-	-	-	369,4	-	369,4
■ évalués selon l'option « juste valeur »	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur négative des dérivés de couverture	-	2,2	2,2	-	-	-	2,2	-	2,2	-	2,2
Juste valeur négative des dérivés de transaction	-	0,1	0,1	-	-	0,1	-	-	0,1	-	0,1
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>265,9</b>	<b>105,8</b>	<b>371,7</b>	<b>-</b>	<b>369,4</b>	<b>0,1</b>	<b>2,2</b>	<b>-</b>	<b>371,7</b>	<b>-</b>	<b>371,7</b>
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	-	241,0	241,0	-	241,0	-	-		241,0	-	241,0
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS</b>	<b>265,9</b>	<b>346,8</b>	<b>612,7</b>	<b>-</b>	<b>610,4</b>	<b>0,1</b>	<b>2,2</b>	<b>-</b>	<b>612,7</b>	<b>-</b>	<b>612,7</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET DU GROUPE</b>	<b>(191,7)</b>	<b>(263,8)</b>	<b>(455,6)</b>	<b>-</b>	<b>140,3</b>	<b>(598,0)</b>	<b>2,1</b>	<b>-</b>	<b>(455,6)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(455,6)</b>

31/12/2019

Rubrique au bilan et classes d'instruments (en millions d'euros)			Instruments financiers					Juste valeur			Endet-tement 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 cou-verture	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
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>
Instruments de capitaux propres	16,8	-	16,8	16,0	-	0,8	-	-	7,7	9,2	
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
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS</b>	<b>477,3</b>	<b>455,9</b>	<b>933,1</b>	<b>16,0</b>	<b>478,1</b>	<b>439,1</b>	<b>(0,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>924,1</b>	<b>9,2</b>	<b>829,2</b>
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
■ 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
<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>

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 2020 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 31/12/2019 (hors primes)	Variation des capitaux propres (réserves recyclables)		Résultat financier latent	Résultat financier réalisé	Juste valeur au 31/12/2020 (hors prime)	Primes restant à amortir au 31/12/2020
			Variation <sup>(1)</sup>	Recyclage <sup>(2)</sup>	Variation <sup>(3)</sup>	Variation <sup>(4)</sup>		
Taux	Flux de trésorerie	(1,8)	(1,6)	2,5	(1,3)	-	(2,1)	(0,2)
Taux	Trading	-	-	-	-	-	-	-
Total taux		(1,8)	(1,6)	2,5	(1,3)	-	(2,1)	(0,2)
Change	Flux de trésorerie	-	-	2,3	(2,3)	-	-	-
Change	Trading	0,5	-	-	-	0,9	1,4	-
Total Change		0,5	-	2,3	(2,3)	0,9	1,4	-
Matières premières	Flux de trésorerie	(0,5)	(17,7)	16,2	0,1	-	(1,9)	-
Matières premières	Trading	(0,0)	-	-	-	(7,4)	(7,4)	-
Total Matières premières		(0,6)	(17,7)	16,2	0,1	(7,4)	(9,4)	-
TOTAL		(1,8)	(19,3)	21,0	(3,5)	(6,4)	(10,1)	(0,2)

(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.  
(4) Le résultat financier réalisé « Matières Premières » correspond à la déqualification des instruments dérivés de couverture suite à la rupture anticipée de Wales & Borders

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière pour leur juste valeur pour les montants suivants :

	31/12/2020			31/12/2019		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
(en millions d'euros)						
Instruments dérivés actifs						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	0,1	0,1	(0,1)	0,0	(0,0)
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	1,5	1,5	-	0,7	0,7
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
Total instruments dérivés actifs	-	1,6	1,6	(0,1)	0,7	0,7
Instruments dérivés passifs						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	2,2	2,2	(0,1)	1,8	1,7
Dérivés de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de transaction	-	0,1	0,1	-	0,2	0,2
Dérivés de couverture des flux d'investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	-	2,3	2,3	(0,1)	2,0	1,9

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

2020	JV des dérivés	Variation JV des dérivés	Variation JV de l'élément couvert	Inefficacité de la couverture
KSA				
CFH				
Taux	(2,1)	(0,4)	0,4	0,0
Change	-	-	-	-
MP	(1,9)	(1,4)	1,4	-
Trading				
Taux	-	-	-	-
Change	1,4	0,9	-	-
MP	(7,4)	(7,4)	-	-

2019	JV des dérivés	Variation JV des dérivés	Variation JV de l'élément couvert	Inefficacité de la couverture
KSA				
CFH				
Taux	(1,8)	(1,2)	1,1	(0,1)
Change	-	(1,8)	1,8	-
MP	(0,5)	7,4	(7,4)	-
Trading				
Taux	-	-	-	-
Change	0,5	(0,7)	-	-
MP	(0,0)	0,1	-	-

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

Capitaux Propres recyclables	
<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	-
<b>Écart de change</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Clôture au 31/12/2019</b>	<b>(6,3)</b>
<b>Ouverture au 01/01/2020</b>	<b>(6,3)</b>
<b>Recyclé en Résultat</b>	<b>21,0</b>
<b>Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie</b>	<b>(19,1)</b>
Couverture de risque de taux	(1,5)
Couverture de risque de change	-
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	-
Couverture de risque de prix	(17,6)
<b>Variation du coût de couverture</b>	<b>(0,1)</b>
Couverture de risque de taux	(0,1)
Couverture de risque de change	-
Couverture de risque de prix	-
<b>Écart de change</b>	<b>-</b>
<b>CLÔTURE AU 31/12/2020</b>	<b>(4,5)</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>2020</b>				
<b>KSA</b>				
<b>CFH</b>				
Taux	(2,3)	-	1,0	1,5
Change	-	-	-	2,3
MP	(2,1)	-	11,1	12,2

Les instruments déqualifiés correspondent notamment à la perte sur le contrat Wales & Borders et des dérivés associés (Taux, Change, et Gazole). Les événements liés à la Covid-19 ayant entraîné une forte baisse de la consommation dans les pays couverts, une partie des couvertures Gazole réalisées en 2020 a également fait l'objet d'une déqualification.

	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>KSA</b>				
<b>CFH</b>				
Taux	(3,3)	-	0,5	-
Change	(2,3)	-	-	-
MP	(0,7)	-	(1,7)	-

### 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 2020
<b>Emprunts et dettes financières</b> retraités des passifs financiers de concession	372,3
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(355,6)</b>
Intérêts courus non échus à recevoir	(2,1)
Prêts et créances	(468,2)
Dépôts et cautionnements	0,3
Dérivés actifs	(1,6)
Participations des salariés	(0,6)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(455,6)</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 :

	Structure initiale de la dette		Structure après couverture	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
(en millions d'euros)				
Taux fixe	59,4	81,4	192,3	206,4
Taux variable	312,9	404,1	180,0	279,1
<b>TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES</b>	<b>372,3</b>	<b>485,5</b>	<b>372,3</b>	<b>485,5</b>

### Analyse de la sensibilité

Au 31 décembre 2020, 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 :

	+ 50 bp Résultat	+ 50 bp Réserves recyclables	- 50 bp Résultat	- 50 bp Réserves recyclables
(en millions d'euros)				
Instruments financiers à taux variable (après prise en compte des couvertures de JV)	(1,2)	-	0,5	-
Dettes en juste valeur sur option	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	-	-	-
Dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	0,0	1,2	(0,0)	(1,0)

<b>ANALYSE DE LA SENSIBILITÉ</b>	<b>(1,2)</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>	<b>(1,0)</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 31/12/2020					JUSTE VALEUR AU BILAN 31/12/2019				
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investis- sement net à l'étranger	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investis- sement net à l'étranger	TOTAL
(en millions d'euros)										
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap payeurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options de taux	0,1	-	-	-	0,1	0,0	-	-	-	0,0
<b>Instruments dérivés actifs</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>
Swaps receveurs de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap payeurs de taux fixe	2,2	-	-	-	2,2	1,8	-	-	-	1,8
Options de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés passifs</b>	<b>2,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,8</b>
<b>POSITION NETTE TAUX</b>	<b>(2,1)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1,8)</b>

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

	31/12/2020		31/12/2019	
	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	80,9	14,4	107,5	12,5
Swaps d'index	-	-	-	-
Options de taux	37,6	-	20,0	-

Au 31 décembre 2020, les échéances des instruments financiers dérivés de couverture des risques de taux portent sur les années 2021 à 2027. Pour les couvertures synthétiques composées de plusieurs instruments, nous ne considérons que le nominal couvert.

### Gestion du risque de change

Le Groupe met en place des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères et enregistrés en comptes courants. Afin de couvrir le risque de change qui en résulte, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés qui lui permettent de figer les cours de change des prêts ou emprunts intra-groupe, à hauteur de 100 % des montants nominaux exposés sur un plan économique.

Le Groupe réalise également des investissements dans des entités étrangères. Afin de gérer le risque de change induit par ces investissements, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour des montants limités, l'objectif de gestion étant dans ce cas de préserver le cours de change de référence défini pour l'année.

Une partie des instruments financiers dérivés détenus par le Groupe est éligible à la comptabilité de couverture d'investissement net au sens de la norme IFRS 9, l'autre partie étant comptabilisée en transaction. Au 31 décembre 2020, il n'y a pas d'instrument financier de couverture d'investissement net.

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur pour les montants suivants :

	JUSTE VALEUR AU BILAN 31/12/2020					JUSTE VALEUR AU BILAN 31/12/2019				
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investis- sement net à l'étranger	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	Couverture des flux d'investis- sement net à l'étranger	TOTAL
(en millions d'euros)										
Swaps de devises	-	-	1,5	-	1,5	-	-	0,7	-	0,7
<b>Instruments dérivés actifs</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,5</b>	<b>-</b>	<b>1,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,7</b>	<b>-</b>	<b>0,7</b>
Swaps de devises	-	-	0,1	-	0,1	-	-	0,2	-	0,2
Achat à terme de devises	-	-	0,0	-	0,0	-	-	-	-	-
Vente à terme de devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options sur devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés passifs</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>
<b>POSITION NETTE S/DEVICES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,4</b>	<b>-</b>	<b>1,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>

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

Au 31 décembre 2020, l'ensemble des échéances des instruments financiers dérivés de change porte sur l'année 2021.

### 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 87 % des volumes budgétés de gazole exposés en 2020. La Covid-19 et les périodes de confinement ont entraîné une baisse significative des volumes réellement consommés. Nous avons déqualifié la part des volumes non réalisés entre les mois de mars et décembre 2020. En tenant compte des déqualifications et des volumes réels de l'activité le niveau de couverture est de 94 % en 2020.

Les instruments financiers dérivés de matières premières éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9. Les instruments financiers dérivés non éligibles sont comptabilisés en transaction.

Les instruments financiers dérivés sont inscrits dans l'état de la situation financière à leur juste valeur pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	JUSTE VALEUR AU BILAN 31/12/2020				JUSTE VALEUR AU BILAN 31/12/2019			
	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL	Couverture de flux de trésorerie	Couverture de juste valeur	Transaction	TOTAL
Swaps s/produits pétroliers	0,6		0,0	0,6	1,1			1,1
Swaptions s/ produits pétroliers	-		-	-	-			-
Achats à terme d'électricité	-		-	-	-			-
Options gasoil – actif	-		-	-	-			-
Caps gasoil – actif	-		-	-	-			-
Tunnels – actif	-	-	-	-	-			-
<b>Instruments dérivés sur matières premières actifs</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>1,1</b>			<b>1,1</b>
Swaps s/produits pétroliers	2,6		7,4	10,0	1,7			1,7
Swaptions s/ produits pétroliers	-		-	-	-			-
Achats à terme d'électricité	-		-	-	-			-
Options gasoil – passif	-		-	-	-			-
Caps gasoil – passif	-		-	-	-			-
Contrats à terme sur devises – passif	-	-	-	-	-			-
<b>Instruments dérivés sur matières premières passifs</b>	<b>2,6</b>	<b>-</b>	<b>7,4</b>	<b>10,0</b>	<b>1,7</b>		<b>-</b>	<b>1,7</b>
<b>POSITION NETTE SUR MATIÈRE</b>	<b>(1,9)</b>	<b>-</b>	<b>(7,4)</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>

Au 31 décembre 2020, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières représentent un volume de 104 331 tonnes.

Les dérivés de l'entité Keolis Amey Operations seront définitivement et totalement débouclés avant le 7 février 2021.

(volumes en tonnes)	Échéance	
	À moins d'un an	De 1 à 5 ans
Swaps et tunnels sur référence gazole	63 877	40 455
dont KAO	25 800	28 050
hors KAO	38 077	12 405

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 autorises », 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 2020 :

- 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 6 juillet 2020, la date d'échéance de la ligne de crédit syndiquée de 900 M€ a été reportée d'une année, au 27 juillet 2025.

Du 30 avril 2020 au 30 octobre 2020, le Groupe a tiré la totalité de son crédit syndiqué de 900 M€ par mesure de sécurité et pour faire face aux incertitudes de la crise Covid-19.

Au 31 décembre 2020, le montant non tiré et disponible au titre de cette ligne de crédit syndiquée confirmée est de 300 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de Groupe Keolis S.A.S. et de Keolis S.A sous réserve du respect des ratios financiers.

En 2020, une ligne de financement a été mise en place :

- au niveau de KSA : un emprunt amortissable à taux fixe de 8 m€, mis en place et tiré le 6 avril 2020 pour une durée de 3 ans.

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	3 à 5 ans	> 5 ans
Dette financière	12,7	12,7	26,7	7,3
Charge de la dette	(0,6)	(0,5)	(0,6)	(0,1)
dont couvertures de taux	(0,4)	(0,3)	(0,4)	(0,0)

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 2020, auxquels s'ajoute la marge de crédit du Groupe.

Le Groupe s'assure de sa capacité à faire face à ses engagements financiers. Pour ce faire, le Groupe établit chaque année un tableau

prévisionnel des flux de trésorerie pluriannuels visant à déterminer les besoins de financement et leur saisonnalité. Sur cette base, le Groupe clôture ses comptes 2020 sans risque identifié sur la trésorerie 2021.

5.14 Provisions

Analyse par nature

(en millions d'euros)	31/12/2020			31/12/2019		
	À plus d'un an	À moins d'un an	Total	À plus d'un an	À moins d'un an	Total
Retraites	63,2	10,5	73,7	73,9	5,1	79,0
Autres avantages accordés aux salariés	27,5	1,7	29,3	23,7	1,8	25,6
Risques sociaux et fiscaux	40,2	38,7	78,9	11,6	32,8	44,4
Pertes sur contrats	115,5	18,7	134,2	7,6	-	7,6
Gros entretiens et remise en état	5,0	5,3	10,3	6,2	8,9	15,1
Autres	8,2	12,7	21,0	25,3	7,8	33,0
<b>TOTAL</b>	<b>259,6</b>	<b>87,6</b>	<b>347,2</b>	<b>148,3</b>	<b>56,3</b>	<b>204,7</b>

Variations de l'exercice

(en millions d'euros)	01/01/2020	Dotation	Reprises	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2020
Retraites	79,0	6,3	(9,8)	(0,1)	(1,6)	73,7
Autres avantages accordés aux salariés	25,6	1,9	(1,1)	-	2,9	29,3
Risques sociaux et fiscaux	44,4	51,9	(16,1)	-	(1,4)	78,8
Pertes sur contrats	7,6	131,7	(5,1)	-	(0,0)	134,2
Gros entretiens et remise en état	15,1	3,4	(0,2)	-	(8,0)	10,3
Autres	33,0	17,9	(32,0)	(3,8)	5,9	21,0
<b>TOTAL</b>	<b>204,7</b>	<b>213,2</b>	<b>(64,4)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>(2,3)</b>	<b>347,2</b>

### Variations de l'exercice 2019

(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>

### Retraites et avantages assimilés

Le montant des obligations comptabilisées dans l'état de la situation financière s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Obligations inscrites au passif de l'état de la situation financière :</b>		
Retraites et avantages postérieurs à la retraite	73,7	79,0
Autres avantages accordés aux salariés	29,3	25,5
<b>TOTAL</b>	<b>103,0</b>	<b>104,5</b>
Dont :		
▪ Non Courant	90,7	96,7
▪ Courant	12,2	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 :

	31/12/2020			31/12/2019		
(en pourcentage)	France	Royaume-Uni	Canada	France	Royaume-Uni	Canada
Taux d'actualisation	0,21	1,35	N/A	0,38	1,90	2,90
Taux d'augmentation des salaires	4,13	3,15	N/A	2,3-6,7	3,20	N/A
Taux de rendement implicite des actifs	0,21	1,35	N/A	0,38		3,65

Les actifs des régimes sont composés comme suit :

	31/12/2020			31/12/2019		
(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Canada	France	Royaume-Uni	Canada
Actions	0,0	-	-	0,0	-	-
Obligations	0,2	-	-	0,2	-	-
Immobilier	0,0	-	-	0,0	-	-
Autres (dont équivalents de trésorerie)	0,0	-	-	0,0	-	0,2

La sensibilité aux taux d'actualisation est la suivante, par rapport aux hypothèses retenues :

(en millions d'euros)	Engagement net 31/12/2020	Coût des services 2021	Coût financier 2021
Taux d'actualisation affecté de - 0,25 %	81,3	7,0	0,0
Taux d'actualisation (hypothèse de base)	73,7	6,7	0,2
Taux d'actualisation affecté de + 0,25 %	77,1	6,4	0,3

### OBLIGATIONS INSCRITES DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Les obligations comptabilisées dans l'état de la situation financière s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeur actualisée des obligations non financées	72,1	72,5
Valeur actualisée des obligations financées	1,9	7,1
<b>Valeur actualisée des obligations totales</b>	<b>74,0</b>	<b>79,6</b>
Juste valeur des actifs des régimes	(0,3)	(0,6)
Franchise Adjustment/Plafonnement des actifs (Canada)	-	-
<b>VALEUR ACTUELLE NETTE DES OBLIGATIONS COMPTABILISÉES</b>	<b>73,7</b>	<b>79,0</b>

### ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS ET DES ACTIFS DE COUVERTURE

La valeur actualisée des obligations s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Valeur actualisée des obligations à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>79,6</b>	<b>150,0</b>
Entrée de périmètre	-	-
Coût des services rendus	6,0	9,4
Coût financier (y compris Franchise Adjustment)	0,4	2,3
Prestations payées	(7,3)	(7,8)
Contributions des salariés	-	-
Modifications de régimes	-	1,2
Écarts actuariels	(1,3)	(71,4)
Écarts de conversion	(0,0)	0,3
Effet des variations de périmètres	(0,9)	8,6
Effet des réductions et liquidations	(2,5)	(13,0)
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES OBLIGATIONS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>74,0</b>	<b>79,6</b>

La juste valeur des actifs s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Juste valeur des actifs des régimes à l'ouverture</b>	<b>0,6</b>	<b>6,3</b>
Rendement implicite des actifs	0,0	0,1
Écarts actuariels sur le rendement des fonds	0,0	0,6
Contributions de l'employeur	-	0,0
Contributions des salariés	-	-
Prestations payées	(0,0)	(0,5)
Écarts de conversion	(0,0)	0,1
Effet des variations de périmètres	-	-
Effet des réductions et liquidations	(0,2)	(6,0)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA CLÔTURE</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>



Les écarts actuariels relatifs aux changements d'hypothèses et aux gains et pertes d'expérience sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Impact des changements d'hypothèses	(0,6)	12,0
Pertes et (gains) d'expérience	(0,9)	(5,3)
Modification d'horizon	0,2	(78,6)
<b>ÉCARTS ACTUARIELS DE L'EXERCICE</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(72,0)</b>

La répartition des obligations et des actifs par zone géographique s'analyse comme suit :

	31/12/2020			
(en millions d'euros)	UK	France	Canada	Total
Valeur actualisée de l'obligation	0,0	74,0	-	74,0
Juste valeur des actifs du régime	-	(0,3)	-	(0,3)
Ajustement de franchise/Plafonnement des actifs (Canada)		-	-	-
<b>VALEUR ACTUELLE NETTE DE L'OBLIGATION</b>	<b>0,0</b>	<b>73,7</b>	<b>-</b>	<b>73,7</b>

#### CHARGE DE L'EXERCICE

Le montant de la charge comptabilisée en résultat se compose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Coût des services rendus	6,0	9,4
Coût financier	0,4	2,3
Rendement implicite des actifs	(0,0)	(0,1)
Modifications de régime	-	1,2
Effet des réductions et liquidations	(2,3)	(7,1)
<b>CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE DANS L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>4,1</b>	<b>5,8</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

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Provision à l'ouverture</b>	<b>79,0</b>	<b>143,7</b>
Variations de périmètre	(0,1)	7,6
Charge de l'exercice	4,1	5,8
Utilisations (Prestations/Cotisations payées)	(7,3)	(7,3)
Dotations/(Reprise) sur capitaux propres	(1,4)	(72,0)
Écarts de conversion et autres variations (dont Ajustement de franchise)	(0,6)	1,2
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>73,7</b>	<b>79,0</b>

La variation du cumul des dotations/(reprises) sur capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Cumul des dotations/(reprises) à l'ouverture</b>	<b>(26,6)</b>	<b>45,3</b>
Écarts actuariels de l'exercice	(1,4)	(72,0)
Écarts de conversion et autres variations (Ajustement de franchise)	0,1	0,0
<b>CUMUL DES DOTATIONS/(REPRISES) À LA CLÔTURE</b>	<b>(28,0)</b>	<b>(26,6)</b>

Les variations pour l'exercice en cours et pour les 3 périodes précédentes :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Valeur actualisée de l'obligation de prestations définies	74,0	79,6	150,0	153,4
Juste valeur des actifs du régime	(0,3)	(0,6)	(6,3)	(7,1)
Ajustement de franchise/Plafonnement des actifs (Canada)	-	-	-	0,2
<b>EXCÉDENT (OU DÉFICIT) DU RÉGIME</b>	<b>73,7</b>	<b>79,0</b>	<b>143,8</b>	<b>146,4</b>
Ajustements liés à l'expérience	(0,7)	(2,5)	0,8	(0,7)

#### 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 pré-retraite aux États-Unis. Ces régimes ne sont pas financés par des actifs externes (contrats d'assurance). Les obligations résultant de

régimes à prestations définies ont été évaluées selon des méthodes, des hypothèses identiques à celles retenues pour des régimes de retraite.

Les écarts actuariels relatifs aux changements d'hypothèses et aux gains et pertes d'expérience sont immédiatement reconnus dans l'état des charges et des produits de l'exercice.

Analyse de la variation des obligations

(en millions d'euros)	31/12/2019	Dotations	Reprises	Variation de périmètre	Autres	31/12/2020
France : médailles du travail	14,8	1,7	(1,0)	0,0	(0,2)	15,5
USA : Frais médicaux des retraités	10,8	0,2	-		2,9	13,8
<b>TOTAL</b>	<b>25,6</b>	<b>2,0</b>	<b>(1,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>	<b>29,3</b>

La variation sur les États-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)	31/12/2020	31/12/2019
Clients : avances et acomptes reçus	80,1	64,8
Fournisseurs et comptes rattachés	643,6	699,3
Fournisseurs d'immobilisations	43,3	34,9
Dettes sur le personnel	526,7	542,2
État et collectivités	116,3	128,2
Produits constatés d'avance	247,8	179,8
Autres	219,4	167,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 877,3</b>	<b>1 816,6</b>

6 ENGAGEMENTS HORS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Lignes de crédit non utilisées	45,2	43,9
Cautions reçues en garantie	595,4	77,7
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS ET CAUTIONS REÇUS HORS LOCATION SIMPLE</b>	<b>640,7</b>	<b>121,6</b>
Cautions données en garantie d'achat	-	-
Cautions données en garantie d'exploitation	1 843,8	1 782,7
Sûretés accordées	0,2	-
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS ET CAUTIONS DONNÉS HORS LOCATION SIMPLE</b>	<b>1 844,0</b>	<b>1 782,7</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 627,5 M€ au 31 décembre 2020 contre 668,3 M€ au 31 décembre 2019.

Le montant des engagements relatifs aux locations simples est non significatif au 31/12/2020 en raison de l'application de la norme IFRS 16.

7 LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes relatives aux litiges en cours sont réexaminées de façon continue. En particulier, les litiges et procédures contentieuses en cours, notamment avec l'administration fiscale ou relatives à des recours sur appels d'offres 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. 5.14).

Le groupement de transporteurs Optile, dont Keolis est membre, est concerné par la décision du Conseil d'État relative à la récupération

de subventions accordées par le Conseil Régional de l'Ile-de-France au motif qu'il aurait bénéficié du régime d'aides d'État de manière illégale. Le dispositif ayant été jugé compatible avec le marché intérieur, mais non notifié à la Commission, par arrêt rendu en date du 18/03/2020, le Conseil d'État a demandé à la région Ile-de-France de « prendre les mesures nécessaires pour assurer le paiement, par chaque entreprise ayant exercé une activité sur un marché ouvert à la concurrence et ayant bénéficié du régime d'aides illégalement mis à exécution, des montants correspondants aux intérêts... que l'entreprise aurait acquitté si elle avait dû emprunter... ».

En l'absence de modalités de mise en œuvre de cette décision et de détermination des montants nets concernés, le Groupe Keolis n'a pas comptabilisé de provision concernant ce litige.

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 5 M€ en 2020 contre 4,7 M€ en 2019.

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

Néant.

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
Airelle	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Autocars Delion S.A.S.	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Autocars Eschenlauer	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Autocars et Transports Grindler	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Autocars Striebig	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Autocars Trans-Azur	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Cars de Bordeaux	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Compagnie du Blanc Argent	FRANCE	Globale (IG)	99,43
Cykleo *	FRANCE	Globale (IG)	100,00
GEP Vidal	FRANCE	Globale (IG)	100,00
CarPostal Crolles Grésivaudan	FRANCE	Globale (IG)	55,81
Holding Rochette Participations Montverdun	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 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 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 Blois Mobilités	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Bordeaux	FRANCE	Globale (IG)	99,99
Keolis Bordeaux Métropole	FRANCE	Globale (IG)	100,00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Keolis Boulogne-sur-Mer	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Bourgogne	FRANCE	Globale (IG)	99,50
Keolis Branche Grand Urbain	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Branche Territoire	FRANCE	Globale (IG)	100,00
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
Keolis Camargue	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Centre	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Chambéry	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Charente Maritime	FRANCE	Globale (IG)	99,98
Keolis Château Thierry	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Châtellerault	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Chaumont	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 Contrôle et Humanisation *	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)	70,00
Keolis Drôme Ardèche	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Drouais	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis en Cévennes	FRANCE	Globale (IG)	99,19
Keolis Epinal	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 Haut-Bugey *	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Ile-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

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Keolis Manche	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Maritime Brest	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Marmande	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Menton Riviera	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Métropole Orléans	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Mobilité Paris	FRANCE	Globale (IG)	100,00
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)	100,00
Keolis Moulins	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Narbonne	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Narbonne Mobilités	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 Ouest Val-de-Marne	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 Nancéen	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 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 Somme	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Sophia Antipolis	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Sud Allier	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Sud Lorraine	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Territoires Nancéiens	FRANCE	Globale (IG)	100,00



Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
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
Keolis Urbest	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Val de Maine	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Val Hainaut	FRANCE	Globale (IG)	96,32
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
Keolis Nevers	FRANCE	Globale (IG)	100,00
KORRIVA *	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
Orset Investissement *	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Pacific Car	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Performance DD	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
Sodetrav	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
Transbusévy	FRANCE	Globale (IG)	55,62
Transkeo	FRANCE	Globale (IG)	51,00
Transport Daniel MEYER	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Voyages Autocars Services	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Voyages Chargelègue	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Voyages Monnet	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Schloemer Verkehrsbetrieb GmbH	ALLEMAGNE	Globale (IG)	100,00
Striebig Deutschland	ALLEMAGNE	Globale (IG)	100,00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Striebig GmbH	ALLEMAGNE	Globale (IG)	100,00
Keolis Deutschland Verwaltung	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 Australie Pty	AUSTRALIE	Globale (IG)	100,00
Keolis Downer	AUSTRALIE	Globale (IG)	51,00
Keolis Downer Adelaide *	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
Keolis Downer South Australia *	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
Eltebe	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
Kibel	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
Open Tours – Les Voyages Belges NV	BELGIQUE	Globale (IG)	100,00
Picavet	BELGIQUE	Globale (IG)	100,00
Reniers & C°	BELGIQUE	Globale (IG)	100,00
Satracom	BELGIQUE	Globale (IG)	100,00
Sophibus	BELGIQUE	Globale (IG)	100,00
SPRL Taxis Melkior	BELGIQUE	Globale (IG)	100,00

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
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 Wuhan	CHINE	Globale (IG)	100,00
Keolis China	CHINE	Globale (IG)	100,00
Keolis Danmark	DANEMARK	Globale (IG)	100,00
Établissement Abu Dhabi	EMIRATS ARABES UNIS	Globale (IG)	100,00
Keolis Middle East DMCC	EMIRATS ARABES UNIS	Globale (IG)	100,00
Keolis America Inc.	ÉTATS-UNIS	Globale (IG)	100,00
Keolis Rail Service America	ÉTATS-UNIS	Globale (IG)	100,00
Keolis Rail Service Virginia	ÉTATS-UNIS	Globale (IG)	100,00
Keolis Transit America	ÉTATS-UNIS	Globale (IG)	100,00
Keolis Commuter Services LLC	ÉTATS-UNIS	Globale (IG)	60,00
Keolis Amey Docklands Ltd	GRANDE BRETAGNE	Globale (IG)	70,00
Keolis UK	GRANDE BRETAGNE	Globale (IG)	100,00
Nottingham Trams Ltd	GRANDE BRETAGNE	Globale (IG)	80,00
KeolisAmey Metrolink	GRANDE BRETAGNE	Globale (IG)	60,00
Keolis Amey Operations/Gweithrediadau Keolis Amey Limited – the Operating Entity	GRANDE BRETAGNE	Globale (IG)	64,00
Keolis Amey Wales Cymru Limited – the Operating Delivery Partner	GRANDE BRETAGNE	Globale (IG)	60,00
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

\* Dont entrées dans le périmètre en 2020 (rappel ci-dessous).

Nom	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Cykleo	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Blois	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Contrôle et Humanisation	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Haut-Bugey	FRANCE	Globale (IG)	100,00
KORRIVA	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Orset Investissement	FRANCE	Globale (IG)	100,00
Keolis Downer Adelaide	AUSTRALIE	Globale (IG)	51,00
Keolis Downer South Australia	AUSTRALIE	Globale (IG)	51,00

Sociétés sorties du périmètre en 2020

Nom	Pays	Méthode d'Intégration	% d'intérêt
Keolis Abbeville	FRANCE	Non intégré (NI)	0,00
Keolis Maritime	FRANCE	Non intégré (NI)	0,00
Keolis Roissy Airport	FRANCE	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
Hello Paris	France	Mise en équivalence (ME)	50,00
Hello Paris Participations	France	Mise en équivalence (ME)	50,00
Hello Paris Services	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
First/Keolis Holdings Limited	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	45,00
First/Keolis Transpennine	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	45,00
First/Keolis Transpennine Holding Ltd	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	45,00
Govia	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	35,00
Govia Thameslink Railway Limited	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	35,00
London Midland	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	35,00
London&South Eastern Railway – LSER	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	35,00
New Southern Railway	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	35,00
Southern Railway Ltd	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	35,00
Thameslink Rail Limited	GRANDE BRETAGNE	Mise en équivalence (ME)	35,00
Netlog	Allemagne	Mise en équivalence (ME)	33,00
Shanghai 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

## 2.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### (Exercice clos le 31 décembre 2020)

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 S.A relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

#### Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes, qui selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

##### Estimations comptables :

- le Groupe procède à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 2.3, 2.4.10 et 5.1 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 5.14 aux états financiers fournit une information appropriée ;
- la notes 2.4.18 précise 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, 2.4.18 et 7 précisent les modalités de prise en compte des risques liés aux litiges en cours et à la rentabilité des contrats. Nos travaux ont consisté à examiner les procédures en vigueur dans votre Groupe permettant leur recensement, leur évaluation, leur traduction comptable et à apprécier les estimations qui en résultent ;
- les notes 2.3, 2.4.21 et 3 précisent les modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires inhérentes à l'adaptation des clauses contractuelles dans le contexte économique exceptionnel. 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.

Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

#### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

#### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le 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 18 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG Audit

Françoise Garnier

Jérôme Guirauden



COMPTES ANNUELS  
EXERCICE CLOS  
LE 31 DÉCEMBRE 2020

3.1	BILAN AU 31/12/2020	134
3.1.1	BILAN ACTIF	134
3.1.2	BILAN PASSIF	135
3.2	COMPTE DE RÉSULTAT AU 31/12/2020	136
3.3	ANNEXE	138
3.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	168

## 3.1 BILAN AU 31/12/2020

## 3.1.1 BILAN ACTIF

Rubrique	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2020	Net 31/12/2019
Capital souscrit non appelé	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets et droits similaires	63 743 280	28 281 790	35 461 490	39 216 626
Fonds commercial	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	7 787 165	-	7 787 165	8 011 537
Avances, acomptes sur immo. incorporelles	-	-	-	-
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	11 080 689	1 553 583	9 527 106	8 123 775
Constructions	44 086 175	16 780 037	27 306 138	29 182 771
Installations techniques, mat. et outillage	3 552 617	3 051 310	501 307	1 686 115
Autres immobilisations corporelles	7 690 134	5 374 830	2 315 303	2 008 768
Immobilisations en cours	849 034	-	849 034	1 847 885
Avances et acomptes	-	-	-	-
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations par mise en équivalence	-	-	-	-
Autres participations	1 352 065 809	551 938 208	800 127 601	1 005 850 632
Créances rattachées à des participations	702 096 031	67 469 739	634 626 292	609 987 244
Autres titres immobilisés	188 361	7 622	180 738	180 738
Prêts	477 430	426 071	51 359	477 430
Autres immobilisations financières	1 820 357	-	1 820 357	1 852 378
<b>Actif immobilisé</b>	<b>2 195 437 082</b>	<b>674 883 191</b>	<b>1 520 553 890</b>	<b>1 708 425 898</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
<b>Créances</b>				
Créances clients et comptes rattachés	55 789 101	2 659 093	53 130 009	77 189 964
Autres créances	300 304 886	44 311 576	255 993 311	273 640 617
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
<b>Divers</b>				
Valeurs mobilières de placement	235 051	34 165	200 886	205 451
Disponibilités	108 700 387	-	108 700 387	1 843 609
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges constatées d'avance	245 294	-	245 294	207 054
<b>Actif circulant</b>	<b>465 274 719</b>	<b>47 004 833</b>	<b>418 269 886</b>	<b>353 200 196</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler	-	-	-	-
Primes de remboursement des obligations	-	-	-	-
Écarts de conversion actif	6 119 159	-	6 119 159	4 950 363
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 666 830 960</b>	<b>721 888 025</b>	<b>1 944 942 935</b>	<b>2 066 576 457</b>

## 3.1.2 BILAN PASSIF

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2019
Capital social ou individuel (dont versé : 619 793 616)	619 793 616	412 832 676
Primes d'émission, de fusion, d'apport	-	-
Écarts de réévaluation <sup>(1)</sup>	1 845 363	1 845 363
Réserve légale	4 685 128	4 685 128
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	54 777 238
Report à nouveau	(6)	-
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>	<b>(342 343 520)</b>	<b>(147 816 304)</b>
Subventions d'investissement	1 400 772	494 963
Provisions réglementées	2 531 865	2 042 422
<b>Capitaux propres</b>	<b>287 913 217</b>	<b>328 861 486</b>
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Droits du concédant	-	-
<b>Autres fonds propres</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Provisions pour risques	9 908 620	8 542 206
Provisions pour charges	10 687 141	8 225 365
<b>Provisions</b>	<b>20 595 761</b>	<b>16 767 571</b>
<b>Dettes financières</b>		
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	264 706 436	274 634 756
Emprunts et dettes financières divers	199 815 510	406 995 358
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	39 285 522	38 932 146
Dettes fiscales et sociales	55 803 279	57 243 689
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11 090 177	8 795 123
Autres dettes	1 063 033 241	929 653 705
<b>Comptes de régularisation</b>		
Produits constatés d'avance	31 000	-
<b>Dettes</b>	<b>1 633 765 166</b>	<b>1 716 254 778</b>
Écarts de conversion passif	2 668 791	4 692 622
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 944 942 935</b>	<b>2 066 576 457</b>
(1) Écart de réévaluation incorporée au capital	1 845 363	1 845 363
(2) Dont concours bancaires, soldes créditeurs de banque, CCP	264 706 436	274 634 756
Dettes à plus d'un an	46 739 583	54 710 174
Dettes à moins d'un an	217 966 853	219 924 582

## 3.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31/12/2020

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2019
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue de biens	-	-
Production vendue de services	207 884 536	219 064 768
<b>Chiffres d'affaires nets</b>	<b>207 884 536</b>	<b>219 064 768</b>
Production stockée	-	-
Production immobilisée	3 026 374	3 496 266
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur dép., prov. (et amortissements), transferts de charges	1 837 019	2 007 993
Autres produits	14 641 718	10 610 011
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>227 389 647</b>	<b>235 179 038</b>
Achats de marchandises (y compris droits de douane)	140 474	1 107
Variation de stock (marchandises)	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	150 542	336 328
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)	-	-
Autres achats et charges externes	70 173 699	79 155 730
Impôts, taxes et versements assimilés	9 341 146	9 194 217
Salaires et traitements	111 265 401	110 467 341
Charges sociales	51 005 376	50 810 180
Dotations d'exploitation :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	24 574 259	22 581 826
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	-	-
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	2 096 139	1 539 927
Dotations aux provisions	8 646 812	2 807 472
Autres charges	17 292 644	4 834 308
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>294 686 492</b>	<b>281 728 436</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(67 296 845)</b>	<b>(46 549 398)</b>
<b>Opérations en commun</b>		
Bénéfice attribué ou perte transférée	9 251 200	21 734 053
Perte supportée ou bénéfice transféré	4 308 095	3 886 086
<b>Produits financiers</b>	<b>103 665 519</b>	<b>73 364 888</b>
Produits financiers de participations	15 470 292	23 590 474
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Autres intérêts et produits assimilés	8 791 690	7 956 715
Reprises sur provisions et transferts de charges	42 891 988	25 200 426
Différences positives de change	36 511 549	16 617 273
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
<b>Charges financières</b>	<b>363 919 686</b>	<b>182 761 811</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	320 364 107	155 523 990
Intérêts et charges assimilées	8 969 817	5 567 179
Différences négatives de change	34 585 762	21 670 641
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
<b>Résultat financier</b>	<b>(260 254 167)</b>	<b>(109 396 923)</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>(322 607 907)</b>	<b>(138 098 354)</b>

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2019
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>9 346 957</b>	<b>11 620 277</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	671 983	611 594
Produits exceptionnels sur opérations en capital	445 939	8 004 877
Reprises sur provisions et transferts de charges	8 229 035	3 003 806
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>29 510 544</b>	<b>21 714 828</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	10 680 900	4 752 844
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	15 256 538	6 740 980
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	3 573 106	10 221 003
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(20 163 587)</b>	<b>(10 094 551)</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	(427 973)	(376 601)
<b>Total des produits</b>	<b>349 653 323</b>	<b>341 898 255</b>
<b>Total des charges</b>	<b>691 996 843</b>	<b>489 714 559</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>	<b>(342 343 520)</b>	<b>(147 816 304)</b>



3.3

ANNEXE

1	FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	139	6	NOTES SUR LE BILAN PASSIF	147
2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	139	6.1	Capitaux propres	147
2.1	Immobilisations	139	6.2	Provisions	148
2.2	Information sur les créances et les dettes	140	6.3	État des échéances des dettes	149
2.3	Valeurs mobilières de placement	140	6.4	Dettes d'exploitation	149
2.4	Disponibilités	140	6.5	Détail des charges à payer	150
2.5	Provisions pour risques et charges	140	6.6	Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères	150
2.6	Avantages au personnel	141	7	NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	150
2.7	Subventions publiques d'investissements	141	7.1	Ventilation du chiffre d'affaires	150
2.8	Résultat des sociétés en participation	141	7.2	Détail des autres produits et charges d'exploitation	150
2.9	Situation fiscale	141	7.3	Quote-part de résultat sur opérations faites en commun	151
3	RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DANS LA PRÉPARATION DES COMPTES ANNUELS	141	7.4	Transferts de charge	151
4	INSTRUMENTS FINANCIERS	141	7.5	Charges et produits exceptionnels	151
4.1	Risque de taux d'intérêt sur son endettement à taux variable	142	7.6	Impôts sur les bénéfices	152
4.2	Risque de change	142	8	AUTRES INFORMATIONS	153
4.3	Risques de prix de matières premières	142	8.1	Transactions effectuées avec des parties liées	153
5	NOTES SUR LE BILAN ACTIF	143	8.2	Engagements financiers	153
5.1	Actif immobilisé	143	8.3	Engagements de retraite et des médailles du travail	153
5.2	Tableau des amortissements	144	8.4	Informations en matière de crédit-bail	153
5.3	Tableau des immobilisations financières	144	8.5	Obligations contractuelles	154
5.4	Créances	145	8.6	Effectif moyen	154
5.5	Détail des produits à recevoir	146	8.7	Information relative au CPF	154
5.6	Détail des charges et produits constatés d'avance	146	8.8	Rémunérations allouées aux organes d'administration, de direction ou de surveillance	154
			8.9	Identité de la société consolidante	154
			8.10	Renseignements concernant les filiales et participations	155
			9	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	167

1

FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

Dans le cadre de l'arrêté des comptes 2020, la direction a effectué ses estimations et formulé ses hypothèses en intégrant les effets de la crise sanitaire sur l'activité de transports, notamment les ajustements de l'offre et la prise en compte des mécanismes de compensation proposés localement par l'État ou les Autorités de transport public. De même, les hypothèses tiennent compte des plans d'actions prévus pour s'adapter aux nouvelles conditions observées sur le marché du transport public.

La société a été particulièrement attentive aux effets de la crise sanitaire Covid-19 sur les estimations significatives et plus particulièrement sur l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. La société a pris en compte les incertitudes relatives au contexte de crise sanitaire Covid-19 sur l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs.

#### Augmentation et réduction de capital

Keolis S.A a émis 25 000 000 actions nouvelles d'un nominal de 12 € lors de l'Assemblée Générale extraordinaire du 22 décembre 2020. Groupe Keolis S.A.S. a souscrit l'intégralité de cette augmentation de

capital d'un montant total de 300 000 K€, dont 117 000 K€ en numéraire et 183 000 K€ par compensation de créance.

À la suite de cette augmentation, il a été décidé de réduire le capital de 93 039 K€ par apurement du report à nouveau.

Le capital social s'élève désormais à 619 793 616 €.

#### 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 2020 à des augmentations de capital auprès de ses filiales pour un montant total de 35 946 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 414 K€ au 31/12/2020.

Désignation des filiales <small>(en milliers d'euros)</small>	Retours à meilleure fortune obtenus
Keolis PMR Rhône	207
Keolis Côte d'Opale	207
<b>TOTAL</b>	<b>414</b>

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 :		
■ 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

Les titres de participation 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'utilité est déterminée sur la base d'un panel de méthodes de valorisation (flux de trésorerie actualisés, situation nette réévaluée).

Ces flux futurs de trésorerie actualisés intègrent les impacts estimés de la crise sanitaire Covid-19.

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

Les autres immobilisations financières 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 31/12/2020, le montant des écarts de conversion actifs s'élève à 6 119 K€ et le montant des écarts de conversion passifs s'élève à 2 669 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 de bourse moyen du dernier mois 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 évènement 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	0,21 %
Taux d'inflation attendu sur le long terme	1,60 %
Taux de progression des assiettes salariales servant au calcul des indemnités de fin de carrière	5,77 %
Taux moyen de rotation	5,98 %
Type de départ en retraite	À l'initiative du salarié
Table de mortalité	INSEE TD/TV 2014 - 2016

2.7 Subventions publiques d'investissements

Les subventions publiques qui couvrent partiellement ou totalement le coût des immobilisations sont comptabilisées au passif. Ces subventions d'investissements sont reprises en résultat au rythme des amortissements des immobilisations correspondantes.

2.8 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 ».

2.9 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. En revanche, 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 S.A.

Keolis S.A 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

Au 31 décembre 2020, la ligne de crédit syndiquée disponible, confirmée et non tirée est de 300 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de Groupe Keolis S.A.S. et de Keolis S.A.

Un emprunt amortissable à taux fixe de 8 M€ a été mis en place par Keolis S.A et tiré le 6 avril 2020 pour une durée de 3 ans.

Une ligne de financement court terme a été tirée pour 30 M€ en décembre 2020, à échéance janvier 2021.

Une seconde ligne de financement court terme a été tirée pour 50 M€ en décembre 2020, à échéance janvier 2021.

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 2020	31 décembre 2019
Taux variable	131,4	326,3
Taux fixe	11,4	6,7

Répartition avec dérivés (en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Taux variable	80,1	264,9
Taux fixe	62,8	68,1

4.2 Risque de change

Keolis S.A 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 2020 sont détaillés ci-dessous :

Instruments de couverture	Nominal	Échéance
Swaps vendeurs à terme AED/EUR	2,0 M AED	2021
Swaps vendeurs à terme CAD/EUR	44,4 M CAD	2021
Swaps acheteurs à terme DKK/EUR	139,4 M DKK	2021
Swaps acheteurs à terme GBP/EUR	16,1 M GBP	2021
Swaps vendeurs à terme NOK/EUR	50,0 M NOK	2021
Swaps acheteurs à terme SEK/EUR	1 227,3 M SEK	2021
Swaps vendeurs à terme USD/EUR	62,2 M USD	2021

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 2020, les échéances des instruments financiers dérivés de matières premières représentent un volume de 50 482 tonnes :

Volumes en tonnes	Échéance à moins d'un an	Échéance de 1 à 5 ans
Swaps et tunnels sur référence gazole	38 077	12 405

5 NOTES SUR LE BILAN ACTIF

5.1 Actif immobilisé

Chiffres exprimés (en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Acquisitions	Virements de poste à poste et corrections +/-	Cessions / Mise au rebut	Au 31/12/2020
Frais d'établissement et de développement	35	-	-	35	-
Concessions, Brevets et Licences <sup>(2)</sup>	136 573	12 592	8267	93 689	63 743
Autres postes d'immobilisation incorporelles <sup>(1)</sup>	8 012	8 042	(8267)	-	7 787
<b>Total 1 Incorporelles</b>	<b>144 620</b>	<b>20 634</b>	<b>-</b>	<b>93 724</b>	<b>71 530</b>
Terrains <sup>(2)</sup>	9 677	1 551	-	148	11 080
Constructions sur sol propre	39 961	-	250	-	40 211
Constructions sur sol d'autrui	1 848	-	-	-	1 848
Constructions installations, agencements...	2 028	-	-	-	2 028
Installations générales et agencements <sup>(2)</sup>	4 445	81	56	3 399	1 183
Installations techniques, matériels et outillages <sup>(2)</sup>	3 665	-	552	665	3 553
Matériel de transport	-	-	-	-	-
Matériel de bureau et informatique, mobilier <sup>(2)</sup>	13 815	1 287	-	8 595	6 507
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-	-
<b>Total 2 Corporelles</b>	<b>75 439</b>	<b>2 919</b>	<b>858</b>	<b>12 807</b>	<b>66 410</b>
Immobilisations corporelles en cours <sup>(1)</sup>	1 848	(141)	(858)	-	849
<b>Total 3 Encours Corporelles</b>	<b>1 848</b>	<b>(141)</b>	<b>(858)</b>	<b>-</b>	<b>849</b>
Acomptes	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>221 907</b>	<b>23 412</b>	<b>-</b>	<b>106 531</b>	<b>138 789</b>

(1) IMMOBILISATIONS EN COURS

Les immobilisations incorporelles en cours portent principalement sur la conception, le développement et le déploiement de nouveaux outils d'exploitation, de pré-paie et de maintenance. Ceux-ci sont réalisés par des équipes internes et externes.

Les immobilisations corporelles en cours portent principalement sur les constructions immobilières.

(2) MISES AU REBUT

Suite à la revue des actifs de Keolis S.A, il a été décidé de mettre au rebut les biens corporelles et incorporelles dans le cadre de deux initiatives :

- nettoyage de la base immobilisation suite à la revue des comptes ;
- mise au rebut suite aux demandes d'inventaires des différents services concernées.

Ces mises au rebut ont générées une sortie d'immobilisation en valeur brut de 106 531 K€.

**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.

Tableau des amortissements techniques :

Chiffres exprimés (en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Dotations	Diminutions ou reprises	Au 31/12/2020
Frais d'établissement et de développement	35	-	35	-
Autres immobilisations incorporelles	97 357	19 660	88 735	28 282
<b>Total 1</b>	<b>97 392</b>	<b>19 660</b>	<b>88 770</b>	<b>28 282</b>
Terrains	1 500	-	-	1 500
Constructions	14 653	2 127	-	16 780
Installations générales et agencements	3 817	118	3 334	601
Installations techniques, matériels et outillages	1 979	1 738	665	3 051
Matériel de transport	-	-	-	-
Matériel de bureau informatique, mobilier	12 434	932	8 592	4 774
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
<b>Total 2</b>	<b>34 383</b>	<b>4 915</b>	<b>11 990</b>	<b>26 706</b>
<b>TOTAL</b>	<b>131 775</b>	<b>24 575</b>	<b>100 760</b>	<b>54 988</b>

**5.3 Tableau des immobilisations financières**

Chiffres exprimés (en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/2019	Acquisitions et virements de poste à poste	Cessions et virements de poste à poste	Valeur brute au 31/12/2020	Provision	Valeur nette au 31/12/2020
Participations évaluées par mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
Autres participations	1 964 884	242 224	152 946	2 054 162	619 408	1 434 754
Autres titres immobilisés	188	-	-	188	8	181
Prêts et autres immobilisations financières	2 330	134	166	2 298	426	1 872
<b>TOTAL</b>	<b>1 967 402</b>	<b>242 358</b>	<b>153 112</b>	<b>2 056 648</b>	<b>619 842</b>	<b>1 436 807</b>

**Participations**

La principale acquisition de l'exercice est la société Cykleo pour un montant de 22 419 K€.

Les principales souscriptions de capital de Keolis S.A auprès de ses filiales sont :

- Keolis Nederland B.V. : 20 000 K€ ;
- Keolis Roissy Airport : 4 701 K€ ;
- Société des Autocars de Provence : 3 700 K€ ;
- Sodetrav : 1 700 K€ ;
- Autocars Striebig : 1 200 K€.

Les principales diminutions de l'exercice proviennent de cessions, de liquidations :

- Keolis Roissy Airport : 10 086 K€

**Créances rattachées à des participations :**

Les principales augmentations de l'exercice :

- GKSAS : 72 000 K€ ;
- Keolis Aile : 30 957 K€ ;
- Transpole : 12 100 K€ ;
- Keolis Norge : 4 775 K€ ;
- Keolis Tours : 5 688 K€.

Les principales diminutions de l'exercice :

- Keolis America : 48 337 K€ ;
- Effia S.A.S. : 12 962 K€ ;
- Keomotion : 12 244 K€ ;
- Keolis Danmark : 8 652 K€ ;
- Keolis Caen Mobilités : 2 257 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	702 096	5 409	696 687
Prêts	478	-	478
Autres immobilisations financières	1 820	-	1 820
<b>Actif circulant</b>			
Clients	52 609	52 609	-
Clients douteux	3 180	3 180	-
Personnel et comptes rattachés	392	392	-
Organismes sociaux	690	690	-
État : impôts et taxes diverses	8 568	8 568	-
Groupe et associés	284 744	284 744	-
Débiteurs divers	5 911	5 911	-
Charges constatées d'avance	245	245	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 060 733</b>	<b>361 748</b>	<b>698 985</b>

**5.4.2 Créances clients et comptes rattachés**

Créances (en milliers d'euros)	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2020	Net 31/12/2019
Créances clients et comptes rattachés	55 789	2 659	53 130	77 190
Autres créances	300 305	44 312	255 993	273 641
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>354 483</b>	<b>46 971</b>	<b>307 511</b>	<b>350 831</b>

Dont créances Groupe :

Créances Groupe (en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Clients sociétés mères	150	324
Clients sociétés affiliées consolidées	20 197	35 189
Clients factures à établir Groupe	22 265	29 579
<b>TOTAL</b>	<b>42 612</b>	<b>65 092</b>



## 5.5 Détail des produits à recevoir

Rubrique (en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Produits à recevoir</b>	<b>30 987</b>	<b>38 891</b>
<b>Créances rattachées à des participations</b>	<b>5 409</b>	<b>4 302</b>
Intérêts courus – Créances rattachées à des participations	5 409	4 302
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>22 828</b>	<b>31 324</b>
Clients – Factures à Établir	562	1 745
Clients Groupe – Factures à Établir	22 265	29 579
<b>Autres créances</b>	<b>3 720</b>	<b>3 123</b>
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	75	145
Fournisseurs Groupe – Avoirs à recevoir	898	-
Retours à Meilleure fortune	414	604
Autres produits à recevoir	2 374	2 374
<b>Banques, établissements financiers</b>	<b>-</b>	<b>142</b>
PAR – Établissement bancaire	-	142
<b>TOTAL</b>	<b>30 987</b>	<b>38 891</b>

## 5.6 Détail des charges et produits constatés d'avance

Rubrique (en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>245</b>	<b>207</b>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>245</b>	<b>207</b>
CCA sur charges d'exploitation	245	-
Autres	-	207
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>(31)</b>	<b>-</b>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>(31)</b>	<b>-</b>
Autres	(31)	-
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>207</b>

## 6 NOTES SUR LE BILAN PASSIF

## 6.1 Capitaux propres

	<b>Solde au 01/01/2020</b>	
<b>Situation à l'ouverture de l'exercice</b>		
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs	328 861 486	
Distributions sur résultats antérieurs	-	
<b>Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs</b>	<b>328 861 486</b>	
<b>Variation en cours d'exercice</b>	<b>En moins</b>	<b>En plus</b>
Variation du capital	93 039 060	300 000 000
Distributions sur résultats antérieurs	-	-
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs	-	-
Variations des primes liées au capital	-	-
Variations des réserves	-	(54 777 238)
Variations des subventions d'investissement	297 567	1 203 375
Variations des provisions réglementées	-	489 443
Autres variations	(93 039 060)	(93 039 066)
Résultat de l'exercice	(147 816 304)	(342 343 520)
<b>Solde</b>	<b>(147 518 737)</b>	<b>(188 467 006)</b>
<b>Situation à la clôture de l'exercice</b>	<b>Solde au 31/12/2020</b>	
Capitaux propres avant répartition	287 913 217	

## Capital social

Au cours de l'exercice 2020, la Société a fait l'objet d'une augmentation de capital d'un montant de 117 000 000 € par apports en numéraire et 183 000 000 € par compensation avec des créances. Une réduction de capital a également eu lieu au cours de

l'exercice d'un montant 93 039 060 € par apurement du report à nouveau. À la suite de cette opération, le capital social de la Société s'établit à 619 793 616 €, composé de 51 649 468 actions de 12 € de nominal.

## Affectation du résultat de l'exercice précédent

L'Assemblée Générale du 05/05/2020 a affecté le résultat de l'exercice 2019 s'élevant à - 147 816 304 € de la manière suivante :

Affectations (en euros)	2020
Réserve légale	-
Autres réserves	(54 777 238)
Dividendes versés	-
Autres répartitions	-
Report à nouveau	(93 039 066)

## Provisions réglementées et subventions d'investissement

Les provisions réglementées incluent 2 134 K€ au titre des amortissements dérogatoires, dont 491 K€ dotés et 1 K€ repris sur l'exercice. En 2020, la Société s'est vu attribuer 1 203 K€ de subventions d'investissement.

**6.2 Provisions****6.2.1 Provisions pour risques**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Dotations	Reprises	Au 31/12/2020
Provisions pour litige prud'homal	3 592	567	369	3 790
Provisions pour garantie Clients	-	-	-	-
Provisions pour perte de marchés à terme	-	-	-	-
Provisions pour amendes pénalité	-	-	-	-
Provisions pour pertes de change	4 950	6 119	4 950	6 119
<b>TOTAL</b>	<b>8 542</b>	<b>6 686</b>	<b>5 319</b>	<b>9 909</b>

**6.2.2 Provisions pour charges**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Dotations	Reprises	Au 31/12/2020
Provisions liées au personnel	8 226	11 162	9 294	10 687
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>8 226</b>	<b>11 162</b>	<b>9 294</b>	<b>10 687</b>

**REPRISES DE PROVISIONS UTILISÉES**

Les reprises de provision utilisées représentent un total de 1 937 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 666 899 K€ au 31/12/2020, alors qu'elles s'élevaient à 388 816 K€ au 31/12/2019.

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Dotations	Reprises	Au 31/12/2020
Provisions sur immos incorporelles	-	-	-	-
Provisions sur immos corporelles	53	-	-	53
Provisions sur titres mis en équivalence	-	-	-	-
Provisions sur titres de participations <sup>(1)</sup>	297 902	271 522	17 486	551 938
Provisions autres immos financières <sup>(2)</sup>	51 152	29 122	12 370	67 903
<b>Total 1</b>	<b>349 107</b>	<b>300 644</b>	<b>29 856</b>	<b>619 894</b>
Clients douteux	878	3 313	1 532	2 659
Autres créances	38 831	369	8 085	44 346
<b>Total 3</b>	<b>39 709</b>	<b>3 682</b>	<b>9 617</b>	<b>47 005</b>
<b>TOTAL</b>	<b>388 816</b>	<b>304 326</b>	<b>39 473</b>	<b>666 899</b>

(1) Au 31/12/2020, les titres des sociétés étrangères ont été dépréciés pour un montant de 198 531 K€.

(2) Au 31/12/2020, les créances des sociétés étrangères ont été dépréciées pour un montant de 23 029 K€.

**6.3 État des échéances des dettes**

Dettes (en milliers d'euros)	Montant brut fin ex.	Moins d'1 an	Plus de 1 ans
Emprunts obligataires convertibles	-	-	-
Autres emprunts obligataires	-	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	264 705	217 983	46 722
Emprunts et dettes financières divers	199 816	1 138	198 678
Fournisseurs et comptes rattachés	39 286	39 286	-
Personnel et comptes rattachés	25 737	25 737	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	23 423	23 423	-
État et autres collectivités publiques :	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	-	-	-
Taxe sur la valeur ajoutée	4 812	4 812	-
Obligations cautionnées	-	-	-
Autres impôts et comptes rattachés	1 832	1 832	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11 090	11 090	-
Groupe et associés	1 056 560	1 056 560	-
Autres dettes	6 473	6 473	-
Dette rep.de titres emp. ou remis en garantie	-	-	-
Produits constatés d'avance	31	31	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 633 765</b>	<b>1 388 365</b>	<b>245 400</b>
Emprunts souscrits en cours d'exercice	88 000		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	43 333		

**6.4 Dettes d'exploitation****6.4.1 Dettes fournisseurs et comptes rattachés**

(en euros)	Au 31/12/2020	Au 31/12/2019
Fournisseurs Groupe	2 166	7 709
Fournisseurs Hors Groupe	3 062	2 413
Fournisseurs factures non parvenues	34 058	28 810
<b>TOTAL</b>	<b>39 286</b>	<b>38 932</b>

**6.5 Détail des charges à payer**

Rubrique (en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Charges à payer</b>	<b>84 697</b>	<b>78 854</b>
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>102</b>	<b>72</b>
Intérêts courus sur Emprunts	102	72
<b>Emprunts dettes financières</b>	<b>1 138</b>	<b>622</b>
Intérêts courus sur Emprunts intragroupe	1 138	622
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>34 058</b>	<b>28 810</b>
Fournisseurs – Factures non parvenues	34 058	28 810
<b>Dettes sur immobilisations</b>	<b>9 799</b>	<b>7 237</b>
Fournisseurs – Factures non parvenues	9 799	7 237
<b>Autres dettes</b>	<b>2 286</b>	<b>2 616</b>
Clients – Avoirs à Établir	2 286	2 616
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>37 252</b>	<b>39 440</b>
Personnel	25 678	25 400
Organismes sociaux	11 432	13 777
Autres impôts	142	263
<b>Intérêts courus sur découvert</b>	<b>64</b>	<b>57</b>
Intérêts courus sur établissement de crédit	64	57
<b>TOTAL</b>	<b>84 697</b>	<b>78 854</b>

**6.6 Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères**

Keolis S.A a des prêts ou emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères. Ces prêts et emprunts sont réévalués au taux de clôture du 31/12/2020 pour chaque devise.

Au 31/12/2020, Keolis S.A a constaté :

- 6 119 K€ d'écarts de conversion actif ;
- 2 669 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 15 752 K€.

**7.2 Détail des autres produits et charges d'exploitation**

Autres produits (en milliers d'euros)	Au 31/12/2020	Au 31/12/2019
Gain sur couverture Gazole	6 597	1 462
RFA Fournisseurs	7 801	8 020
Autres	244	1 128
<b>TOTAL</b>	<b>14 642</b>	<b>10 610</b>

**Autres charges (en milliers d'euros)**

	Au 31/12/2020	Au 31/12/2019
Redevances pour concessions brevets, etc.	5 263	2 969
Pertes sur créances irrécouvrables	-	420
Perte sur couverture Gazole	11 097	1 058
Autres	932	387
<b>TOTAL</b>	<b>17 293</b>	<b>4 834</b>

**7.3 Quote-part de résultat sur opérations faites en commun**

Affaires bénéficiaires (en milliers d'euros)	Résultat global	Résultat transféré
SCI Le Héron	-	132
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>132</b>

**7.4 Transferts de charge**

Nature des transferts (en milliers d'euros)	Montant
Remboursement organisme collecteur formation	175
Remboursement prévoyance	47
Assurances	455
Autres	2
<b>TOTAL</b>	<b>677</b>

**7.5 Charges et produits exceptionnels**

Nature des charges (en milliers d'euros)	Montant
Dépenses liées au personnel	10 470
VNC Immobilisations corporelles	216
VNC Immobilisations incorporelles	4 954
VNC Immobilisations financières	10 086
Divers	211
<b>TOTAL</b>	<b>25 937</b>

**Nature des produits (en milliers d'euros)**

	Montant
Produits de cession immobilisations corporelles	148
Produits de cession immobilisations financières	-
QP de subvention d'investissement	298
Retour à meilleur fortune <sup>(1)</sup>	414
Divers	258
<b>TOTAL</b>	<b>1 118</b>

(1) Voir détail clauses de retour à meilleure fortune obtenues p. 139.

### 7.6 Impôts sur les bénéfices

#### 7.6.1 Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

Répartition <small>(en milliers d'euros)</small>	Résultat avant impôt	Taux d'impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	(322 608)	- %	-	(322 608)
Résultat exceptionnel	(20 164)	- %	-	(20 164)
Participation des salariés	-	- %	-	-
Crédits d'impôts	-	- %	(428)	428
<b>RÉSULTAT COMPTABLE</b>	<b>(342 772)</b>	<b>-</b>	<b>(428)</b>	<b>(342 344)</b>

#### 7.6.2 Incidences des dispositions fiscales sur le résultat

La Société a comptabilisé sur l'exercice 2020 490 K€ au titre des dotations aux amortissements dérogatoires. Les crédits d'impôt (Mécénat et famille) ont eu un impact positif de 428 K€ sur le résultat de l'exercice 2020.

#### 7.6.3 Situation fiscale latente et différée

Rubriques <small>(en milliers d'euros)</small>	Montant
<b>Impôt dû sur :</b>	
Provisions réglementaires :	-
Amortissements dérogatoires	(490)
Subventions d'investissement	298
<b>Total accroissements</b>	<b>(192)</b>
<b>Impôt payé d'avance sur :</b>	
Charges non déductibles temporairement (à déduire l'année suivante) :	-
Contribution sociale de solidarité	851
À déduire ultérieurement :	-
Provisions pour perte de change	6 119
<b>Total allègements</b>	<b>6 970</b>
Situation fiscale différée nette	(7 162)
<b>Impôt dû sur :</b>	
Écart de conversion Actif	(6 119)
Écart de conversion Passif	2 669
<b>Crédit à imputer sur :</b>	
Déficits reportables	-
Moins-values à long terme	-
<b>SITUATION FISCALE LATENTE NETTE</b>	<b>(3 450)</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 8 M€ a été mis en place par Keolis S.A et tiré le 6 avril 2020 pour une durée de 3 ans, afin de financer du matériel roulant.

Au 31 décembre 2020, la ligne de crédit syndiquée disponible, confirmée et non tirée est de 300 M€. Cette ligne de crédit est disponible au niveau de Groupe Keolis S.A.S. et de Keolis S.A.

Au 31 décembre 2020, le portefeuille de cautions et garanties accordées par Keolis S.A se répartit comme suit :

#### Engagements donnés

Catégories d'engagements	Montant <small>(en millions d'euros)</small>
Garanties bancaires (cautions et avals)	467,67
Garanties maison-mère	1 358,80
<b>TOTAL</b>	<b>1 826,47</b>

### 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 31/12/2020 à 40 777 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 722 K€ au 31/12/2020.

### 8.4 Informations en matière de crédit-bail

Rubriques <small>(en milliers d'euros)</small>	Terrains	Constructions	Matériel outillage	Autres immobilisations	Total
<b>Valeur d'origine</b>	<b>63</b>	<b>527</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>590</b>
<b>Amortissements</b>					
Cumul exercices antérieurs	-	39	-	-	39
Exercice en cours	-	26	-	-	26
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>65</b>
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>63</b>	<b>462</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>525</b>
<b>Redevances payées</b>					
Cumul exercices antérieurs	-	72	-	-	72
Exercice en cours	-	42	-	-	42
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>114</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>114</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	-	155	-	-	155
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>363</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>363</b>
<b>VALEUR RÉSIDUELLE</b>					<b>-</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 2020 se montent à 228,2 M€.

8.6 Effectif moyen

Effectifs	Personnel salarié
Cadres	1 494
Agents de maîtrise et techniciens	172
Employés	30
TOTAL	1 696

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

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 détenu par la Société)

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
1) FILIALES FRANÇAISES										
Keolis Chalons en Champagne Chemin des Grèves – BP 68 – 51000 Chalons-en-Champagne	148	2 740	99,24	861	861	- 4 349	-	7 334	275	-
Keolis Oyonnax Rue de la Tuilerie – 01100 Arbent	90	93	99,98	90	90	- 294	-	2 106	31	-
Keolis Château-Thierry 5, rue Vallée – 02400 Château-Thierry	67	123	100,00	67	67	403	-	2 628	20	-
Keolis Chauny-Tergnier 150, avenue Jean-Jaurès – 02300 Chauny	45	241	100,00	45	45	- 811	-	1 846	39	-
Keolis Montluçon Rue des Canaris – 03100 Montluçon	197	321	100,00	197	197	- 1 262	-	4 043	10	-
Keolis Sud Allier 14, boulevard Alsace Lorraine – 03300 Cusset	243	879	100,00	23 379	0	927	-	6 735	- 1 457	-
Keolis Vichy Boulevard Alsace Lorraine – 03300 Cusset	300	674	100,00	660	600	- 740	-	102	17	-
Keolis Alpes Maritimes 840, avenue Émile Hugues – 06140 Vence	6 439	2 050	99,79	8 201	-	- 1 667	-	24 226	- 669	-
Keolis Garonne ZI de Bonzom – 09270 Mazères	760	95	100,00	2 330	-	- 93	-	6 751	32	-
Keolis Aude Pech Loubat – 11000 Narbonne	2 503	- 2 120	100,00	3 577	-	- 1 590	-	9 114	- 810	-
Keolis Narbonne Mobilité Avenue de Pech Loubat – 11000 Narbonne Cedex	870	- 752	100,00	870	155	- 110	-	-	18	-
Keolis Côte d'Azur 59, rue de la Buffa – 06000 Nice	289	715	100,00	289	289	- 996	-	-	- 53	-
Keolis Baie des Anges 742, route de Grenoble – 06200 Nice	8 695	- 8 332	100,00	12 180	-	- 901	-	8 312	- 191	-
Keolis Camargue 20, rue de la Villette – 69328 Lyon	58	149	99,97	2 889	-	- 191	-	-	-	-
Société Transports Robert 31, avenue José Nobre – BP 57 – 13500 Martigues	1 688	- 1 026	99,96	2 471	-	- 284	-	5 312	- 712	-
Société Autocars de Provence 289, rue des Roseaux – 13320 Bouc-Bel-Air	6 128	- 3 817	99,97	6 922	-	- 89	-	10 327	- 487	-
Keolis Pays d'Aix Rue des roseaux – Quartier du verger – 13320 Bouc-Bel-Air	10 010	- 9 170	100,00	10 010	10 010	- 11 674	-	36 830	- 173	-
SCAC 398, avenue du Mistral – ZI ATHELIA – 13600 – La Ciotat	5 899	- 4 987	100,00	6 547	409	- 761	-	453	- 118	-
Keolis Calvados 19, chemin de Courcelle – BP 127 – 14128 Mondeville	1 100	5 608	100,00	1 152	1 152	- 6 599	-	3 235	461	-
Keolis Bus Verts 19, chemin de Courcelles – 14120 – Mondeville	1 100	8 495	100,00	1 100	1 100	- 17 592	-	28 301	1 320	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote- part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créateur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
au 31 déc. 2020										
Keolis Pays Normands										
ZI la Madeleine, rue de l'île du Marais Carentan – 50500 Carentan	276	1 817	100,00	1 268	1 268	- 2 339	-	7 709	454	-
Keolis Caen										
15, rue de la Geôle – 14000 Caen	1 065	2 815	100,00	2 251	2 251	- 3 659	-	-	2	-
Keolis Littoral										
2, avenue du Pont-Neuf – 17300 Rochefort	4 259	3 959	100,00	4 258	4 258	- 7 769	-	17 285	1 865	-
Keolis Saintes										
Rue des Perches – ZI Charriers – 17100 Saintes	140	181	100,00	139	139	- 436	-	-	-	-
Compagnie du Blanc Argent										
Gare de Romorantin – 41200 Romorantin	279	3 400	99,41	4 139	4 139	- 3 967	-	4 218	543	-
Keolis Centre										
86, rue du Village d'en haut – 18230 Saint-Doulchard	6 051	- 6 428	100,00	6 153	-	460	-	8	- 7	-
Keolis Bourgogne										
17, rue du Bailly – ZI Dijon Saint-Apollinaire – 21000 Dijon	153	7 516	99,50	1 917	1 917	- 9 286	-	14 213	1 030	-
Keolis Beaune										
17, rue du Bailly – ZI Dijon Saint-Apollinaire – 21000 Dijon	60	87	100,00	60	60	- 363	-	2 062	16	-
Keolis Dijon										
49, rue des Ateliers – 21000 Dijon	1 206	1 797	100,00	1 414	1 414	- 1 900	-	-	- 2	-
Keolis Dijon Mobilité										
49, rue des Ateliers – 21000 Dijon	1 200	1 432	70,00	830	830	- 15 049	-	73 843	113	-
Monts Jura Autocars										
4, rue Berthelot – 25000 Besançon	6 329	- 3 684	100,00	14 196	14 196	- 1 639	-	19 873	- 242	-
Keolis Pays Montbéliard										
CD 126 La Chamotte – 25420 Voujeaucourt	546	546	100,00	542	542	- 1 231	-	1	2	-
Keolis Urbest										
4, rue Berthelot – 25000 Besançon	640	778	100,00	801	801	- 1 388	-	-	1	-
Keolis Drôme Ardèche										
26, rue Laurent de Lavoisier – 26800 Portes-lès-Valence	573	4 506	100,00	3 507	-	- 4 994	-	12 735	243	-
Keolis Eure										
2, rue Lakanal – ZI n° 2 – 27031 Évreux	467	7 670	100,00	1 555	1 555	- 4 218	-	13 960	774	-
Keolis Eure-et-Loir										
Les Fenots – 28100 Dreux	538	4 670	100,00	2 363	2 363	- 4 196	-	12 588	224	-
Keolis Drouais										
Les Fenots – 28100 Dreux	82	303	100,00	82	82	- 1 806	-	5 176	42	-
Keolis Quimper										
1, rond-point de Quistinidal – 29000 Quimper	259	621	100,00	257	257	- 5 010	-	13 628	91	-
Keolis Brest										
7, rue Ferdinand de Lesseps – 29806 Brest	8 456	- 7 147	100,00	8 448	1 348	- 282	-	-	- 144	-
Keolis Morlaix										
ZI de Kérivin – 29600 St-Martin-des-Champs	59	178	96,00	57	57	- 1 057	-	5 538	28	-
Keolis Maritime Brest										
1, rue Eperon – Port de Commerce – BP 80713 – 29200 Brest	8	- 36	100,00	8	8	1 130	-	8 495	24	-
Keolis en Cévennes										
389, chemin du Viguet – 30100 Alès	97	27	99,19	95	0	- 121	-	-	1	-
Keolis Alès										
389, chemin du Viguet – 30100 Alès	120	391	100,00	120	120	- 2 927	-	10 757	110	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
au 31 déc. 2020										
Société des Transports en Commun Nimois 388, rue Robert Bompard – 30000 Nîmes	750	742	100,00	1 190	1 190	- 6 237	-	17	- 47	
Keolis Auch 7, place de la Libération – 32000 Auch	218	32	100,00	221	221	- 496	-	1 949	47	-
Les Cars de Bordeaux 8, rue d'Artagnan – 33000 Bordeaux	264	1 201	49,97	379	379	318	-	7 302	- 405	-
Keolis Gironde ZA les Artigons Issac – 33160 Saint-Médard-en-Jalles	684	12 292	90,65	6 658	6 658	- 10 214	-	18 330	1 027	-
Autobus d'Arcachon 1431, boulevard de l'Industrie – 33260 La Teste-de-Buch	217	888	100,00	2 931	2 616	- 293	-	2 092	- 171	-
Keolis Bordeaux Métropole 12, boulevard Antoine Gautier – 33000 Bordeaux	5 000	30 475	100,00	5 000	5 000	- 52 413	-	230 894	2 687	-
Keolis Bordeaux 12, boulevard Antoine Gautier – 33000 Bordeaux	10 000	1 563	100,00	18 058	11 441	- 12 974	-	-	81	-
Keolis Narbonne Avenue de Pech Loubat – 11100 Narbonne	618	- 868	100,00	618	-	- 164	-	12 327	- 391	-
Les Courriers du Midi 9, rue de l'Abrivado – BP 85121 – 34073 Montpellier Cedex 3	2 039	735	100,00	5 117	5 116	- 734	-	19 461	- 841	-
Keolis Languedoc 927, avenue Joliot Curie – 30000 Nîmes	90	955	99,98	899	899	- 1 408	-	4 301	- 1 204	-
Cars du Bassin de Thau 21, avenue de la Méditerranée – Lieudit Étang d'Ingril – 34110 Frontignan-La Peyrade	278	76	100,00	278	278	- 224	-	533	- 109	-
Keolis Armor 26, rue du Bignon – CS 27403 – 35135 Chantepie	1 505	12 102	78,21	12 755	12 755	- 11 223	-	36 425	850	-
Société Rennaise de Transports & Services Handistar 26, rue Bignon – 35135 Chantepie	43	191	100,00	44	44	- 1 943	-	3 452	18	-
Keolis Saint Malo Rue des Rougeries BP 70548 – 35405 Saint-Malo Cedex	461	- 34	100,00	461	461	- 503	-	2	5	-
Keolis Rennes Rue Jean Marie Huchet – CS94001 – 35040 Rennes	6 198	- 362	100,00	6 196	6 196	- 47 668	-	132 925	- 292	-
Keolis Châteauroux 6, allée de la Garenne – ZI – 36000 Châteauroux	170	244	100,00	169	169	- 1 280	-	5 402	21	-
Keolis Touraine Impasse de Florence – 37700 Saint-Pierre-des-Corps	6 087	- 2 060	100,00	7 472	7 472	- 2 841	-	12 281	541	-
Keolis Tours Avenue de Florence – 37700 Saint-Pierre-des-Corps	1 910	2 086	100,00	1 906	1 906	- 15 980	-	58 471	73	-
Train Bleu Saint-Marcellin 3, impasse Claude Charon – 38160 St-Marcellin	329	- 153	99,97	649	622	- 71	-	989	20	-
Voyages Monnet Route de Grenoble – 38590 Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs	537	- 2 065	100,00	2 505	-	1 416	-	-	- 147	-
Keolis Porte d'Isère Avenue du Lemand – 38090 Villefontaine	300	1 835	100,00	300	300	- 4 173	-	10 512	279	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) crédeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
au 31 déc. 2020										
Société d'exploitation de l'aéroport Dole Jura 33, place de la Comédie – 39000 Lons-le-Saunier	50	37	51,00	26	26	85	-	- 2	67	-
Keolis Gascogne 215, route de Benquet – ZA de la Téoulière – 40280 Saint-Pierre-du-Mont	135	794	52,89	594	594	- 423	-	4 343	94	-
Keolis Blois Mobilités 9, rue Alexandre Vezin – 41000 Blois	1 118	- 594	100,00	1 117	832	- 2 544	-	10 954	150	-
Keolis Atlantique 3, rue de la Garde – ZI Bois Briand – 44300 Nantes	2 076	8 112	100,00	9 926	9 926	- 5 550	-	33 591	8	-
Transports de la Brière 7, rue Pierre Vergniaud – Penhoet – 44600 Saint – Nazaire	92	179	59,80	1 369	1 083	- 89	-	2 148	- 194	-
Keolis Voyages 3, rue de la Garde-Zone de Bois Briand – 44300 Nantes	8	- 231	100,00	7	-	- 43	-	466	- 292	-
Keolis Montargis 16, rue de la Baraudière – 45700 Villemandeur	163	265	100,00	163	163	- 1 202	-	4 396	20	-
Keolis Orléans Val de Loire 64, rue Pierre Louget – 45800 Saint-Jean-de-Braye	802	2 501	100,00	802	802	- 2 651	-	-	74	-
Keolis Agen Rue Georges Clemenceau – 47240 Bon Encontre	224	287	100,00	224	224	- 1 630	-	7 334	37	-
Keolis Marmande Impasse Doumayne – ZA de Girauffat – 47200 Marmande	135	133	100,00	135	135	- 147	-	9	- 10	-
Keolis Val de Maine Rue du Bois Rinier – ZI Saint-Barthélémy – 49124 Saint-Barthélémy d'Anjou	35	15	100,00	35	5	- 48	-	1	- 2	-
Société de Gestion de l'Aéroport d'Angers Marcé Aéroport d'Angers-Marcé – 49140 Marcé	8	- 453	100,00	8	-	185	-	-	34	-
Keolis Angers Rue du Bois Rinier – 49124 Saint-Barthélémy d'Anjou	922	2 302	100,00	921	921	- 3 408	-	-	- 84	-
Keolis Manche La Fosse Yvon – 50440 Beaumont-Hague	497	3 611	100,00	3 102	3 102	- 4 739	-	5 145	552	-
Keolis Cherbourg 491, rue de la Chasse aux Loups – 50110 Tourlaville	299	370	100,00	382	382	- 1 652	-	8 991	4	-
Keolis Chaumont Rue du Vieux Moulin – 52000 Chaumont	149	289	100,00	149	149	- 998	-	3 539	16	-
Keolis Laval Mobilité Centre JM Moron – Rue Henri Batard – BP 0909 – 53009 Laval Cedex	369	219	100,00	368	368	- 726	-	-	- 6	-
Keolis Laval Centre JM Moron – Rue Henri Batard – BP 0909 – 53009 Laval Cedex		638	100,00	369	369	- 2 428	-	11 938	23	-
Keolis Sud Lorraine 1, rue de la Sablière – 54136 Bouxières-aux-Dames	2 575	4 490	100,00	2 576	2 576	- 3 797	-	22 307	- 137	-
Keolis Bassin de Pompey 3, rue de la Sablière – 54136 Bouxières-aux-Dames	95	240	100,00	95	95	- 288	-	193	- 1	-
Keolis Lorient Boulevard Yves Demaine – 56323 Lorient Cedex	489	323	100,00	563	482	- 928	-	-	- 6	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) crédeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
au 31 déc. 2020										
Keolis 3 Frontières 5, rue de l'Abbé Grégoire – 57050 Metz	1 976	5 780	100,00	5 869	5 869	- 8 811	-	24 820	- 1 300	-
KO Nevers 120, route de Marzy – 58000 Nevers	324	239	100,00	324	324	- 597	-	- 59	31	-
Trans Val-de-Lys ZA de la nouvelle énergie – Rue de l'énergie prolongée – 59560 Comines	1 101	5 027	100,00	2 027	2 027	- 8 871	-	25 031	83	-
Keolis Val Hainaut 36, rue Ernest Macarez – 59300 Valenciennes	165	5 618	96,32	3 222	3 222	- 5 784	-	3 934	283	-
Keolis Lille Château Rouge – 276, avenue de la Marne – 59700 Marcq-en-Barœul	65 484	- 61 170	100,00	65 981	4 505	- 13 425	-	-	11 809	-
Transports Évrard 304, avenue du Tremblay – ZI de Vaux – 60100 Creil	1 320	1 103	100,00	8 450	-	2 717	-	7 533	220	-
Keolis Oise 21, avenue Félix Louat – 60300 Senlis	183	6 042	100,00	4 027	-	3 799	-	16 649	677	-
Keolis Arras Rue Mongolfier ZI Est – 62000 Arras	581	474	100,00	669	669	- 5 319	-	13 426	77	-
Keolis Artois Gohelle 59, avenue Van Pelt – 62300 Lens	908	1 866	99,99	677	677	- 3 338	-	-	55	-
Caron Voyages Resurgat 1 – 64 boulevard Industriel – 62230 Outreau	2 160	- 1 319	100,00	2 465	410	- 997	-	2 689	-	-
Voyages Dourlens ZAL n°3 – Rue de Belle Vue – 62700 Bruay-la-Buissière	1 097	- 814	100,00	1 407	-	- 501	-	1 188	- 92	-
Voyages Fouache 1321, route Nationale – 62117 Brebières	400	1 486	100,00	4 301	-	- 703	-	2 399	- 173	-
Keolis Boulogne-sur-Mer 46/48, rue des Canonniers – 59000 Lille	359	242	100,00	559	559	- 621	-	-	13	-
Westeel Voyages 2, rue F. Joliat – 62430 Sallaumines	3 325	3 524	100,00	5 520	5 520	- 7 829	-	19 180	532	-
Loisirs et Voyages ZI de l'Industrie – 63600 Ambert	914	1 137	100,00	4 254	-	- 663	-	7 492	- 33	-
TPR Chemin de la Saligue – 64140 Lons	567	632	100,00	2 296	2 296	- 614	-	7 100	218	-
Keolis Pyrénées Quartier Lasbats – Route de Pau – 65420 Ibos	1 367	2 695	95,16	2 626	2 626	- 4 643	-	10 837	414	-
Keolis Grand Tarbes Centre Kennedy – Rue Jean-Loup-Chrétien – 65000 Tarbes	179	188	100,00	747	747	- 1 601	-	7 381	23	-
Les Courriers Catalans 7, rue Jean Perrin – 66000 Perpignan	2 160	- 1 626	100,00	3 401	600	- 539	-	-	14	-
Transports GEP Vidal 7, rue Jean Perrin – 66000 Perpignan	1 715	- 1 409	100,00	2 728	2 728	2 082	-	4 729	- 333	-
Holding Striebig 198, avenue de Strasbourg – 67170 Brumath	2 540	- 2 609	100,00	11 495	2 014	172	-	-	- 33	-
Keolis Obernai 7, rue de la Gare – 67210 Obernay Cedex	31	46	100,00	31	31	- 239	-	795	7	-
Autocars Striebig 198, avenue de Strasbourg – 67170 Brumath	2 600	- 3 223	100,00	3 486	-	1 461	-	9 770	- 2 458	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
au 31 déc. 2020										
Autocars Eschenlauer Route de Dresenheim – 67620 Soufflenheim	300	1 357	90,97	1 600	258	- 1 177	-	4 337	- 513	-
Autocars Planche 69, rue du Champ-du-Garet – 69400 Arnas	5 195	12 926	100,00	15 632	15 632	- 15 075	-	35 102	435	-
Keolis PMR Rhône ZI La Bandonnière – 4, rue Maurice-Audibert – 69800 Saint-Priest	1 639	- 186	100,00	1 639	1 639	- 1 315	-	3 087	54	-
Interhône Alpes 69, rue du Champ-du-Garet – BP 80157 – Arnas – 69655 Villefranche-sur-Saône	40	2 315	100,00	38	38	- 2 357	-	-	- 4	-
Keolis Lyon 19, boulevard Vivier Merle – 69212 Lyon Cedex 03	56 346	- 26 600	100,00	56 398	56 398	- 101 611	-	402 164	2 232	-
Keolis Val de Saône 30, rue de Guerlande – Zone Verte – 71880 Châtenoy-le-Royal	953	1 857	99,27	1 006	1 006	- 2 462	-	9 761	216	-
Keolis Mobilité Paris 58, avenue des Terroirs de France – 75012 Paris	766	- 170	100,00	766	-	- 792	-	11 217	319	-
Institut Keolis 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	37	11 694	100,00	37	37	- 11 033	-	38	1 838	-
Keolis Seine Maritime 55/57, le Nid de Verdier – 76400 Fécamp	185	9 840	100,00	5 631	5 631	- 10 235	-	14 615	1 209	-
Les Courriers de l'Île-de-France 34, rue de Guivry – 77980 Le Mesnil-Amelot	344	41 293	99,99	560	560	- 3 173	-	101 668	4 029	-
Airelle 1 à 9, avenue Francois Mitterand – Immeuble Le Jade – 93200 Saint-Denis	6 108	- 11 421	100,00	6 104	-	4 731	-	-	- 27	-
Keolis Mobilité Roissy 34, rue de Guivry – 77990 Le Mesnil-Amelot	3 589	- 974	100,00	3 589	881	5 403	-	10 719	- 1 415	-
Keolis Roissy Services Aeroportuaires Rue de Paris – Lieu-dit La Maladerie – 77990 Le Mesnil-Amelot	572	345	100,00	572	-	- 495	-	5 797	232	-
Cie des Transports Collectifs de l'Ouest Parisien 18, rue de la Senette – 78755 Carrières-sous-Poissy	40	3 968	50,00	20	20	- 165	-	13 350	- 55	-
Keolis Versailles 12, avenue du Général de Gaulle – Les Manèges – 78000 Versailles	680	20 998	99,90	2 960	2 960	- 6 711	-	31 598	1 561	-
Keolis Yvelines 12, avenue du Général de Gaulle – Les Manèges – 78000 Versailles	358	481	99,68	959	959	1 221	-	5 332	349	-
Keolis Somme ZI du Frier – 80290 Poix-de-Picardie	219	- 18	99,99	219	219	- 1 354	-	1 503	- 95	-
Société d'Exploitation de l'Aéroport Albert Picardie Rue Henri Potez – 80300 Meaulte	50	- 281	50,96	26	-	281	-	-	- 42	-
Keolis Littoral Place de la Gare – 59820 Gravelines	2 822	- 2 021	100,00	2 824	455	- 803	-	4 242	201	-
Société Départementale des Transports du Var 175, chemin du Palyvestre – 83400 Hyères	1 008	1 104	95,08	7 505	-	342	-	13 821	- 451	-
Keolis Châtellerault 6, rue Le Prince Ringuet – 86100 Châtellerault	113	225	100,00	111	111	- 1 082	-	3 611	31	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020								
	au 31 déc. 2020									
Keolis Épinal										
ZAC de la Magdeleine – 88000 Épinal	141	2 324	100,00	141	141	- 2 102	-	4 447	123	-
Keolis Seine Senart										
19, rue Charles Mory – 91210 Draveil	47	13 662	100,00	5 783	5 783	- 8 481	-	15 112	1 503	-
Transports Daniel Meyer										
123, rue Paul Fort – 91310 Monthery	240	31 932	100,00	39 039	33 711	-	-	36 539	3 012	-
Keolis Seine Val de Marne										
172, avenue François Mitterrand – 91200 Athis-Mons	230	6 240	100,00	5 594	5 594	3 062	-	35 717	44	-
Keolis Seine Essonne										
110, route Nationale 191 – La belle Étoile – 91540 Mennecy	3 003	185	100,00	5 705	2 151	4 609	-	13 573	878	-
Keolis Orly Airport										
1 à 3, avenue François Mitterrand – 93200 Saint-Denis	282	- 12 223	100,00	759	-	1 810	-	3 863	- 13 012	-
Société & Exp. Francilienne Inter Modalité (STEFIM)										
1 à 3, avenue Francois Mitterand – Immeuble Le Jade – 93200 Saint-Denis	40	- 2 020	100,00	40	-	2 021	-	325	- 92	-
Autocars Delion										
12, rue Jean Perrin – 92000 Nanterre	482	1 756	100,00	2 557	2 557	56	-	6 827	443	-
Keolis Travel Services										
12, rue Jean Perrin – 92000 Nanterre	1 057	- 4 492	100,00	1 057	-	2 991	-	1 621	- 572	-
Voyages Autocars Services										
52, rue Jean Lemoine – 93230 Romainville	5 136	- 7 493	100,00	7 092	-	3 191	-	585	- 176	-
Pacific Cars										
20, rue du Bailly – 93210 La Plaine-Saint-Denis	1 300	- 3 388	100,00	4 581	-	2 189	-	-	91	-
Keolis Val d'Oise										
1, chemin Pavé – 95340 Bernes-sur-Oise	128	4 020	99,99	130	130	- 1 425	-	5 976	814	-
Aérobag										
Rue de Paris – Lieu-dit La Maladerie – 77990 Le Mesnil-Amelot	8	- 8 058	100,00	8	-	4 633	-	1 205	- 4 139	-
Aerolis										
Lieu-dit La Maladerie – Rue de Paris – 77990 Le Mesnil-Amelot	10 939	- 31 352	100,00	12 457	-	3 263	-	6 412	- 25 272	-
Keolis Conseil & Projets										
20, rue de la Villette – Immeuble le Bonnel – 69003 Lyon	8	1 325	100,00	8	8	- 679	-	4 067	362	-
Kisio Solution										
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	7 235	- 8 420	100,00	7 235	-	5 029	-	2 267	- 1 460	-
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	- 6	70,00	7	-	- 9	-	-	- 3	-
Keolis Amiens										
45, rue Dejean – 80000 Amiens	654	1 355	100,00	654	654	- 11 068	-	32 851	113	-
Keolis Creil										
ZI du Marais sec – Rue du Pont-de-la-Brèche-Sud – 60780 Villers-Saint-Paul	250	1 137	83,97	210	210	- 943	-	19	11	-
Voyages Chargélègue										
20, rue Grand-rue-Vasles – 79340 Menigoute	1 291	- 1 525	100,00	1 772	-	191	-	-	1	-
TRANSKEO										
266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	1 500	2 452	51,00	765	765	- 2 779	-	17 554	812	-



Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote- part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) crédeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
au 31 déc. 2020										
Les Coccinelles 33, rue Ernest Renan – 94200 Ivry-sur-Seine	35	2 416	100,00	4 104	4 104	-	-	3 108	68	-
Keolis Val de Marne 41, rue Le Corbusier – 94000 Créteil	1 393	- 1 101	100,00	1 393	543	161	-	2 122	- 225	-
Keolis Côte Basque Adour Chemin de Marouette – 64100 Bayonne	600	1	100,00	600	600	- 3 603	-	28 292	- 354	-
Keolis Chauny-Tergnier – La Fère Scolaïre 150, avenue Jean-Jaurès – 02300 Chauny	10	87	100,00	10	10	- 342	-	1 487	33	-
RDK 54, quai de la Rapée – 75012 Paris	60	473	50,00	30	30	- 3	-	1 888	- 19	-
Hello Paris Participations 266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	1	22	100,00	0	0	20	-	520	21	-
Transpole 276, avenue de la Marne – 59700 Marcq-en-Barœul	5 000	4 165	100,00	5 000	5 000	- 56 412	-	298 293	- 572	-
Keolis Saintes Rue des Perches – ZI des Charriers – 17100 Saintes	125	94	100,00	125	125	- 963	-	3 982	47	-
Keolis Caen Mobilité 15, rue de Geôle – 14000 Caen	1 100	883	100,00	1 100	1 100	- 5 714	-	60 626	34	-
Keolis Besançon Mobilités 5, rue Edouard Branly – 25000 Besançon	931	412	100,00	931	931	- 7 867	-	34 990	127	-
Keolis Chambéry 18, avenue des Chavaliers Tireurs – 73000 Chambéry	500	- 177	100,00	500	500	- 3 865	-	21 971	- 217	-
Keolis RIOM 5, rue Joaquin-Perez-Carretero – 63200 RIOM	225	- 65	100,00	225	-	- 647	-	2 806	19	-
Keolis Métropole Orléans 64, rue Pierre-Louquet – 45800 Saint Jean de Braye	1 363	- 1 525	100,00	1 363	1 363	- 8 862	-	59 474	- 1 018	-
Keolis Tours Access Impasse de Florence – 37700 Saint-Pierre-des-Corps	50	- 27	100,00	50	50	- 568	-	1 716	- 28	-
Keolis Grand Nancy 59, rue Marcel Brot – 54000 Nancy	1 200	941	100,00	1 200	-	- 5 972	-	59 468	- 553	-
Keolis Grand Bassin de Bourg-en-Bresse 8, rue Jean-Gutenberg – 01000 Bourg-en-Bresse	200	39	100,00	200	200	- 239	-	12 569	31	-
TRAM 10, rue Émile Léonard – 06300 Nice	700	1 490	100,00	6 902	1 527	3 376	-	7 260	- 19	-
SATRVAM 74, chemin de l'Arbre Inférieur – 06000 Nice	264	- 18	100,00	743	549	-	-	-	-	-
Phocéens cars 62, avenue de l'Arbre inférieur – 06000 Nice	700	1 759	100,00	3 441	393	2 314	-	2 752	16	-
Keolis Moulins 140, route de Lyon – 03400 Yzeure	250	- 37	100,00	150	150	487	-	3 678	11	-
Keolis Menton Riviera Gare routière avenue de Sospel – 06500 Menton	335	- 4	100,00	335	-	- 1 407	-	10 370	40	-
Keolis Sophia Antipolis 205, rue Henri Laugier – 06600 Antibes	625	- 170	100,00	625	-	- 6 684	-	20 282	- 300	-
Keolios Ailes 8, allée du Piémont Technoland – 69800 Saint-Priest	28 050	3 829	100,00	12 977	12 977	28 889	-	9 367	- 20 652	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créiteur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres	Quote- part du capital détenu en % au 31 déc. 2020							
au 31 déc. 2020										
Keolis Ouest Val de Marne 266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	296	- 91	100,00	296	296	- 2 021	-	2 578	16	-
Korriva 266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	10	- 60	100,00	10	10	0	-	-	- 60	-
Keolis Territoires Nancéiens 3, rue de la Sablière – 54136 Bouxières-aux-Dames	250	- 264	100,00	250	250	- 161	-	7 048	- 264	-
Keolis Nevers 120, rue de Marzy – 58000 Nevers	250	27	100,00	250	250	- 2 293	-	6 172	27	-
Keolis Contrôle et Humanisation 266, avenue du Président Wilson – Immeuble Le Stadium – 93200 Saint-Denis	10	- 277	100,00	10	10	139	-	-	- 277	-
Keolis Blois 22, rue de Laplace – 41000 Blois	270	-	100,00	280	280	-	-	-	-	-
Keolis Haut-Bugey 21, rue de la Tuilerie – 01100 Arbent	65	-	100,00	75	75	65	-	-	-	-
Cykleo 91, avenue de la République – 75011 Paris	1 100	10 677	100,00	22 419	22 419	- 7 923	-	17 522	2 490	-
Orset Investissement 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	- 118	-	-	-	-
KLP01 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	-	-	-	-	-
KLP34 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	-	-	-	-	-
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	-	-	-	-	-
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	-	-	-	-	-
KLP50 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP51 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP52 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP53 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-
KLP54 20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres			Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 (en K€)	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) crédateur au 31 déc. 2020 (en K€)	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 (en K€)	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Autres capitaux propres										
	Capital										
	au 31 déc. 2020										
KLP55											
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-	-
KLP56											
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-	-
KLP57											
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-	-
KLP58											
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-	-
KLP59											
20-22, rue Le Peletier – 75009 Paris	10	-	100,00	10	10	-	-	-	-	-	-
2) FILIALES ÉTRANGÈRES											
Keolis Nordic *											
c/o Advokatfirman Vinge KB – Box 1703 – 111 87 Stockholm – Suède	100 SEK	410 564 SEK	100,00	46 034	46 034	14 460	-	SEK	-	- 11 SEK	-
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	29 569 CAD	- 55 838 CAD	100,00	20 892	-	27 566	-	CAD	77 450 CAD	- 14 513 CAD	-
Keolis UK *											
Evergreen Buiding North – 160 Euston Road – NW1 2DX Londres – Royaume-Uni	2 000 GBP	70 085 GBP	100,00	3 059	3 059	- 17 941	-	GBP	1 271 GBP	- 3 254 GBP	-
Keolis Bus Danmark											
2/4, Thorvald Borgs Gade – 2300 Copenhagen – Danemark	1 800 DKK	231 874 DKK	100,00	21 680	21 680	-	-	DKK	977 078 DKK	16 764 DKK	-
Striebig Deutschland											
lundelbrunnstrasse 6 – 76887 bad bergzabern – Allemagne	60	- 91	100,00	1 000	-	60	-	653	-	- 73	-
Keolis Deutschland GmbH & Co. KG											
Rheinstrasse 4E – 55116 Mainz – Allemagne	145 051	-273 186	100,00	145 736	-	- 28 020	-	203 839	-	- 148 771	-
Keolis Deutschland Verwaltungsgesellschaft GmbH											
KG Postfach-103255 – 40023 Düsseldorf – Allemagne	26	- 186	100,00	26	-	-	-	-	-	- 2	-
Keolis Vlaanderen											
Oosterring 17 – 3600 Genk – Belgique	7 349	13 868	100,00	22 708	22 708	-	-	-	-	953	-
Keolis America *											
c/o National Corporate Research, 615 South Dupont Highway Dover, Kent County 19901 Delaware – USA	142 405 USD	- 62 005 USD	100,00	120 064	28 425	50 306	-	USD	10 645 USD	- 6 105 USD	-
Keolis Australie *											
140 William Street – VIC 3000 Melbourne	32 020 AUD	37 026 AUD	100,00	22 616	22 616	302	-	AUD	780 AUD	470 AUD	-
Keolis Tramway d'Alger *											
2, impasse Bossuet – Alger – Algérie	DZD	DZD		198	-	-	-	-			
Eurobus Holding SA											
62, avenue de Navagne – 4600 Visé – Belgique	25 000	40 851	100,00	131 453	131 453	-	-	517	-	2 705	-
Keolis Hyderabad Mass Rapid Transit System Private Limited											
Cyber Tower – Q3 L4 – 500081 Hyderabad – Inde	3 500 INR	113 150 INR	100,00	50	50	-	-	856 798 INR	23 351 INR		

Sociétés ou groupes de sociétés	Capitaux propres		Quote-part du capital détenu en % au 31 déc. 2020	Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) crédateur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Chiffre d'affaires HT de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Bénéfice net ou perte (-) de l'exercice clos le 31 déc. 2020	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2020
	Capital	Autres capitaux propres								
	au 31 déc. 2020									
Kilux										
Weiswampach – Grand Duché – Luxembourg	13	- 40	100,00	20	20	-	-	242	- 192	-
KIBEL										
62, avenue de Navagne – 4600 Visé – Belgique	37 671	34 765	100,00	81 708	81 708	- 167 031	-	-	- 699	-
SYNTUS										
5 Visbystraat – 7418 Be Deventer – Pays-Bas	272	- 16 410	100,00	59 248	59 248	- 39 273	-	242 338	- 23 598	-
Keolis Nederland										
5 Visbystraat – 7418 Be Deventer – Pays-Bas	18	- 657	100,00	588	520	- 0	-	81	- 707	-
Keolis Asia	2 822	- 136								
61 Robinson Road – 068893 Singapour	SGD	SGD	100,00	1 740	1 740	33	-	-	- 57	-
Keolis Middle East										
54, quai de la Rapée – 75012 Paris	50	- 5 041	50,00	12	12	1 060	-	-	- 4 393	-

9 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

■ Néant.

B - Participations (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)

(en milliers d'euros)	Capitaux propres		Valeur brute des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Valeur nette comptable des titres détenus au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés (-) créditeur au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	Montant des cautions et avals fournis par la société au 31 déc. 2020 <i>(en K€)</i>	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 2020
	Capital	Autres capitaux propres							
Sociétés ou groupes de sociétés	au 31 déc. 2020	au 31 déc. 2020	au 31 déc. 2020	au 31 déc. 2020	au 31 déc. 2020	au 31 déc. 2020	au 31 déc. 2019	au 31 déc. 2019	au 31 déc. 2020
1) FILIALES FRANÇAISES									
T.I.C.E 352, rue des Champs-Élysées – 91026 Évry	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	- 57	40,00	32	-	-	77	39	-
Transports de l'Agglomération de Metz Métropole 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	14 608	40,36	310	310	- 5 990	16 799	1 746	-
Keolis PAYS DES VOLCANS 14, avenue de la Gare – 63260 Aigueperse	904	530	45,97	416	-	- 251	4 085	44	-
Transbusevry 266, avenue du Président Wilson – 93200 Saint-Denis	415	226	31,08	138	138	-	-	- 84	-
Compagnie des Autobus de Monaco 3, avenue du Président Kennedy 98000 Monaco			10,00	366	366				24
2) FILIALES ÉTRANGÈRES									
Goldling 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	1 739 CNY	- CNY	0,00	85	85	-	-	-	-
Shanghai KEOLIS Public Transport Operation Management Co. * 5F Building No.1 – 909 Gullin Road – 201 103 Shangai – Chine	10 000 CNY	24 201 CNY	49,00	724	724	-	201 130 CNY	13 515 CNY	-
STAR * Abidjan plateau – Avenue Nogue Immeuble Brodway – 011450 Abidjan – Côte d'Ivoire	1 000 CFA BEAC		25,00	0	0	-			-
Grandling GP 333 Bay Street c/o Plenary GRP 4920 M5H2R2 Canda			10,00	1 875	1 875	-			-

\* Filiales présentées en devise pour les Capitaux propres, CA et Bénéfice net.

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

Aux actionnaires  
20-22 rue le Peletier 75009 Paris

**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 S.A relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 annuels de l'exercice :

Estimations comptables :

Les titres de participation sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans les notes 2.1.3 et 5.3 de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la Société, à revoir les calculs effectués par la Société et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations.

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. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le 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 aux prises de participation et de contrôle 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. 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 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 à Paris-La Défense le 18 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

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)