

Humanizing the future

Rapport Annuel 2023





Some
main
re

LE GROUPE KEYRUS

Mot du Président **4**

02
Profil **8**

04
RSE **20**

01
Chiffres clés **6**

03
Métiers et Offres **14**

05
Innovation & formation **22**

06 RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

Rapport sur le gouvernement d'entreprise	25
Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	48
Rapport de Gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 6 juin 2024	85
Etats financiers consolidés	129
Comptes annuels	180
Texte des Projets de Résolutions présentées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 6 juin 2024	208
Attestation du P-DG et autres informations	225

Eric Cohen
Fondateur &
Président - Directeur Général
de Keyrus

Mot du président

Une année charnière symbolisée
par l'arrivée d'un partenaire
financier de haut rang pour
accompagner la prochaine étape
de croissance du groupe



Photo : Douglas Sánchez

L'exercice 2023 a été marqué par un contexte économique mondial tendu et incertain. Le Groupe **Keyrus** a fait preuve de résilience en préservant ses marges et en travaillant sur son positionnement.

Le Groupe **Keyrus** a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 370,3M€, en hausse de 5,2% par rapport à l'exercice 2022 (+1,6% à périmètre et taux de change constants). En données publiées, le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 2,9% et celui du segment Mid-Market croît de 14,0%.

La progression des activités Grands Comptes, en hausse de 7,9M€ (-1,3% de baisse organique), est réalisée essentiellement par croissance externe. Le ralentissement constaté en Amérique du Nord, en Amérique Latine et dans une moindre mesure en Europe sur le premier semestre 2023, nous a conduit à focaliser nos efforts sur la préservation de nos marges tout en préparant l'avenir porté par l'accélération des projets en Intelligence Artificielle.



Le Groupe réalise par ailleurs de belles performances organiques sur ses activités au Royaume-Uni (+12%) et ses activités Data en Amérique Latine (+19,4%) et poursuit son développement dans la région MEA (+21%) ainsi que dans la zone Asie Pacifique (+6%). D'autre part, nous avons conclu deux opérations M&A stratégiques en Europe et au Moyen-Orient, respectivement pour accélérer notre développement international autour de l'offre EPM et pour renforcer nos compétences en Cyber sécurité.

Les activités Mid-Market, représentées par la filiale du Groupe **Absys Cyborg**, affichent une croissance organique de 12,9% au cours de l'exercice 2023. Le revenu récurrent de l'activité représente plus de la moitié du chiffre d'affaires (57,0% contre 53,9% en 2022), confirmant la solidité du « Business Model » d'Absys cyborg, portée par ses offres fondatrices et l'accélération de ses offres innovantes.

L'année 2023 aura été aussi marquée par l'Offre Publique d'Achat Simplifiée relative aux actions de la société mère de notre Groupe. A travers cette Offre, ouverte le 21 juillet et conclue le 4 août 2023, le groupe **Keyrus** souhaitait ne pas maintenir sa présence en bourse, notamment pour contrôler ses coûts et retrouver plus d'agilité en s'affranchissant des lourdes contraintes administratives et juridiques liées à la cotation.

Cette opération a permis à **BNP Paribas Développement** de nous rejoindre en devenant actionnaire minoritaire de référence de la nouvelle structure Holding du groupe, **K Eagle Investment**.

La relation privilégiée que nous développons avec notre nouveau partenaire sera sans aucun doute vectrice de nouvelles dynamiques et d'orientations toujours plus ambitieuses.

Malgré une prime attractive de 58,7% par rapport au cours de bourse précédant l'annonce du projet d'OPAS, la formation d'un concert minoritaire, détenteur de plus de 10% du capital de Keyrus SA n'a pas permis à notre groupe de demander un retrait obligatoire des actions Keyrus, cotées sur le marché Euronext Growth de Paris.

En 2024, les incertitudes liées à l'économie mondiale restent de mise. Dans ce contexte, nous nous concentrons sur la priorisation de nos investissements, notre excellence opérationnelle et notre agilité stratégique.

Notre stratégie sur nos activités Grands Comptes reposera sur le développement d'un portefeuille de solutions innovantes et différenciantes, notamment autour de nos expertises en IA et en IA génératives. Nous ambitionnons également de poursuivre nos opérations de croissance externe et de renforcer nos actions sur les enjeux ESG, en se concentrant sur l'amélioration de la collecte et du Reporting des données afin de mesurer les efforts et actions mises en œuvre sur l'exercice.

Notre segment Mid-Market devrait être de nouveau soutenu par la croissance de la part de nos revenus récurrents. Nous poursuivrons nos investissements dans nos offres d'édition, dans nos partenariats stratégiques SaaS et dans nos services à forte valeur ajoutée afin de renforcer notre position de leader en France.

Chiffres clés



27 ans
d'expérience

Implantation dans 27 pays
sur 4 continents

1 Fondation :
Fondation Keyrus

+ de 3 300
collaborateurs

2 marques :
keyrus absys•cyborg

4 métiers et offres :

- Keyrus Data Intelligence
- Keyrus Digital Expérience
- Keyrus Management
- Keyrus Life Science

5 groupes
de services complémentaires :

- Automatisation & Intelligence Artificielle
- Expérience Numérique centrée sur l'Humain
- Activation des Données et de l'Analyse
- Cloud & Sécurité
- Transformation des entreprises & Innovation

Chiffres d'affaires :

CA consolidé 2023 :

370,3 M€ / +5,2%**Rentabilité :****ROC 2023 : 17,7 M€**

(c. 16,1 M€ en 2022)

RN 2023 : 3,7 M€

(c. 5,1 M€ en 2022)

Segments de marché :

Ventilation du CA par segment de marché

Les activités Grands Comptes :**284,2 M€**

(76,8% c. 78,5% en 2022)

Les activités Mid Market :**86,1 M€**

(23,2% c. 21,5% en 2022)

Endettement & trésorerie :**Endettement financier net :**• **2023 : 36,3 M€**

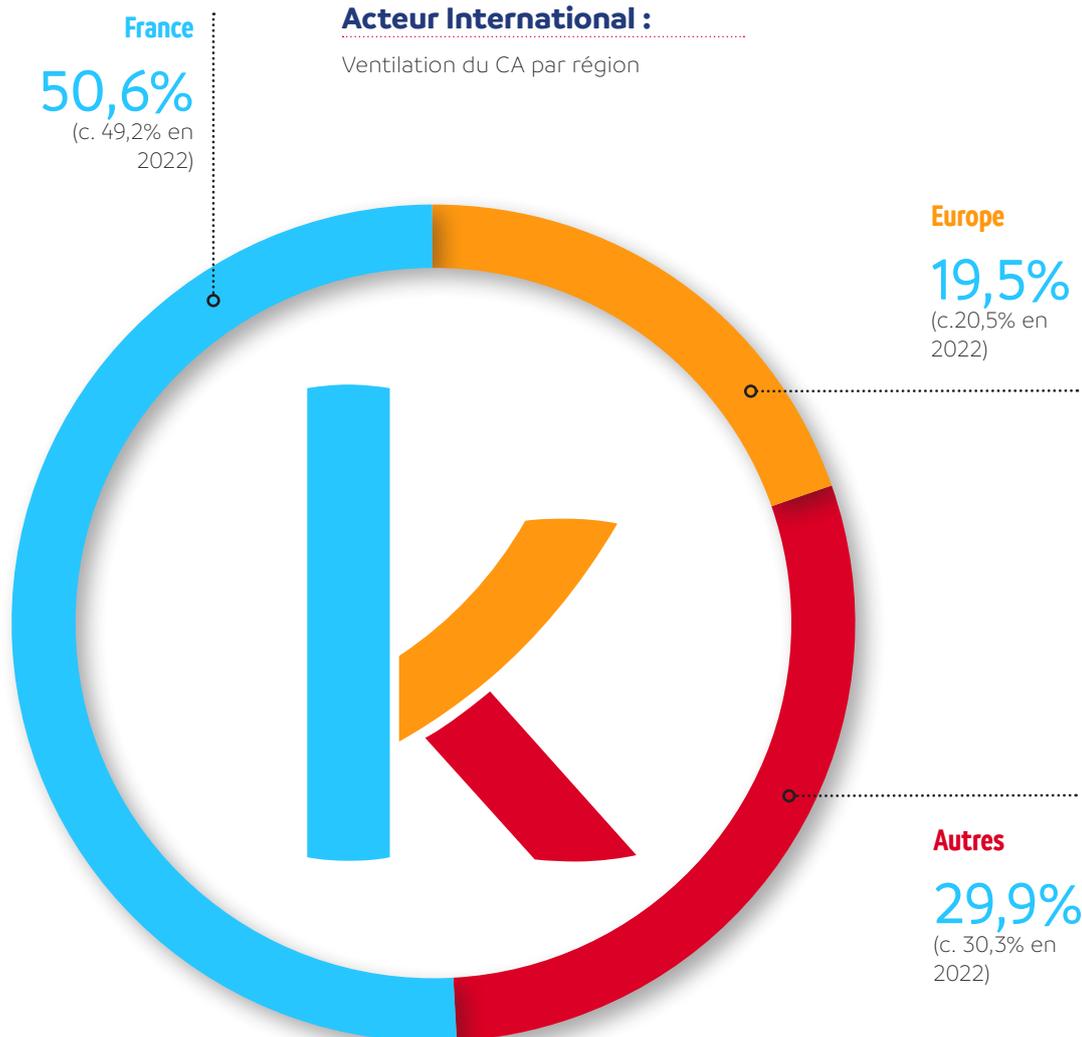
(c. 32,7 M€ en 2022)

Trésorerie nette :• **2023 : 52,8 M€**

(c. 62,1 M€ en 2022)

Acteur International :

Ventilation du CA par région



Profil



Qui ?

Keyrus, acteur international « Global Player » expert de la Data et du Digital, au service des entreprises depuis 27 ans.

Mission ?

Accompagner les entreprises et les organisations publiques dans leur transformation digitale en s'appuyant sur l'exploitation et la valorisation de leurs 'data assets' ainsi que le déploiement d'une stratégie durable, vecteurs de performance financière responsable.

Comment ?

En mettant au service des entreprises de toutes tailles :

- Des capacités de valorisation des données en adoptant une approche « Business To Human »
- Une proposition de valeur unique apportée par des offres combinant plusieurs expertises : Data / Digital / Conseil en Management & Transformation
- Un réseau international d'experts.

Notre Manifeste

« **Maîtriser et donner du sens à la donnée pour rendre l'avenir plus simple, plus humain et plus vertueux** » demeure la vision renouvelée de Keyrus face aux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux de la décennie en cours.

Cette vision repose sur trois convictions essentielles:

- **Human Data** : Par une approche « Business to Human » de la Data, Keyrus élargit son champ d'action en valorisant la Data sous le prisme d'un développement collectif et durable au service d'une performance financière, environnementale et sociétale.
- **Inspirational Reality** : Concepteur de solutions innovantes et inspirantes, Keyrus est avant tout une entreprise de « Doers » et répond de manière pragmatique à ses clients dans une démarche itérative intégrant systématiquement des « quick wins » et des livrables tout au long de la trajectoire de transformation digitale.
- **Simplex future** : Dans un monde de plus en plus complexe et hyper connecté, Keyrus aide ses clients à construire leur futur en simplifiant cette complexité par l'analyse des données.



Exercice 2023 :

Faits marquants

2023 a été marquée par l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) relative aux actions de la société mère du Groupe, **Keyrus SA**.

Le Groupe a par ailleurs consolidé sa stratégie de croissance externe et le développement de ses deux segments de marché – Grands Comptes et Mid Market.

1^{er} trimestre

- Acquisition de la société **Eridanis**. Fondée en 2014, **Eridanis** a développé une nouvelle génération de plateforme de données, permettant de créer des applications de manière modulaire. Aujourd'hui, des solutions verticales pour les marchés des collectivités territoriales, des gestionnaires d'actifs immobiliers, des bailleurs sociaux ou des hôpitaux sont en production.
- Prise de participation majoritaire au sein du groupe **Sonum**, afin de constituer un pôle leader mondial dans le secteur du Performance Management (EPM). Créé en 2010, le groupe **Sonum** est spécialisé dans le conseil en pilotage de la performance, autour principalement de l'implémentation d'Anaplan et de Pigment, solutions leaders dans le secteur du Performance Management.

2^{ème} trimestre

- Conclusion d'un protocole d'investissement entre **Eric Cohen**, Président Directeur Général de **Keyrus SA**, certains managers du Groupe **Keyrus** et **BNP**



Paribas Développement en vue du dépôt d'un projet d'Offre Publique d'Achat simplifiée sur les actions **Keyrus**. Création de la société **K Eagle Investment** par M. Cohen, afin d'agir de concert avec **BNP Paribas Développement** et les managers du Groupe **Keyrus**.

- Dépôt par la Banque **Degroef Petercam**, agissant pour le compte de **K Eagle Investment**, d'un projet d'Offre Publique d'Achat Simplifiée visant les actions de la société **Keyrus**, auprès de **l'Autorité des marchés financiers**, puis dépôt par la société **Keyrus**, du projet de Note en réponse au projet d'Offre Publique d'Achat Simplifiée, auprès de **l'Autorité des marchés financiers**.
- Poursuite de la structuration des activités EPM du groupe, via une première augmentation du capital de **Keyrus GEP, holding de contrôle de ces activités**, et la création de **Keyrus Rwanda** afin de développer les activités EPM en Afrique.

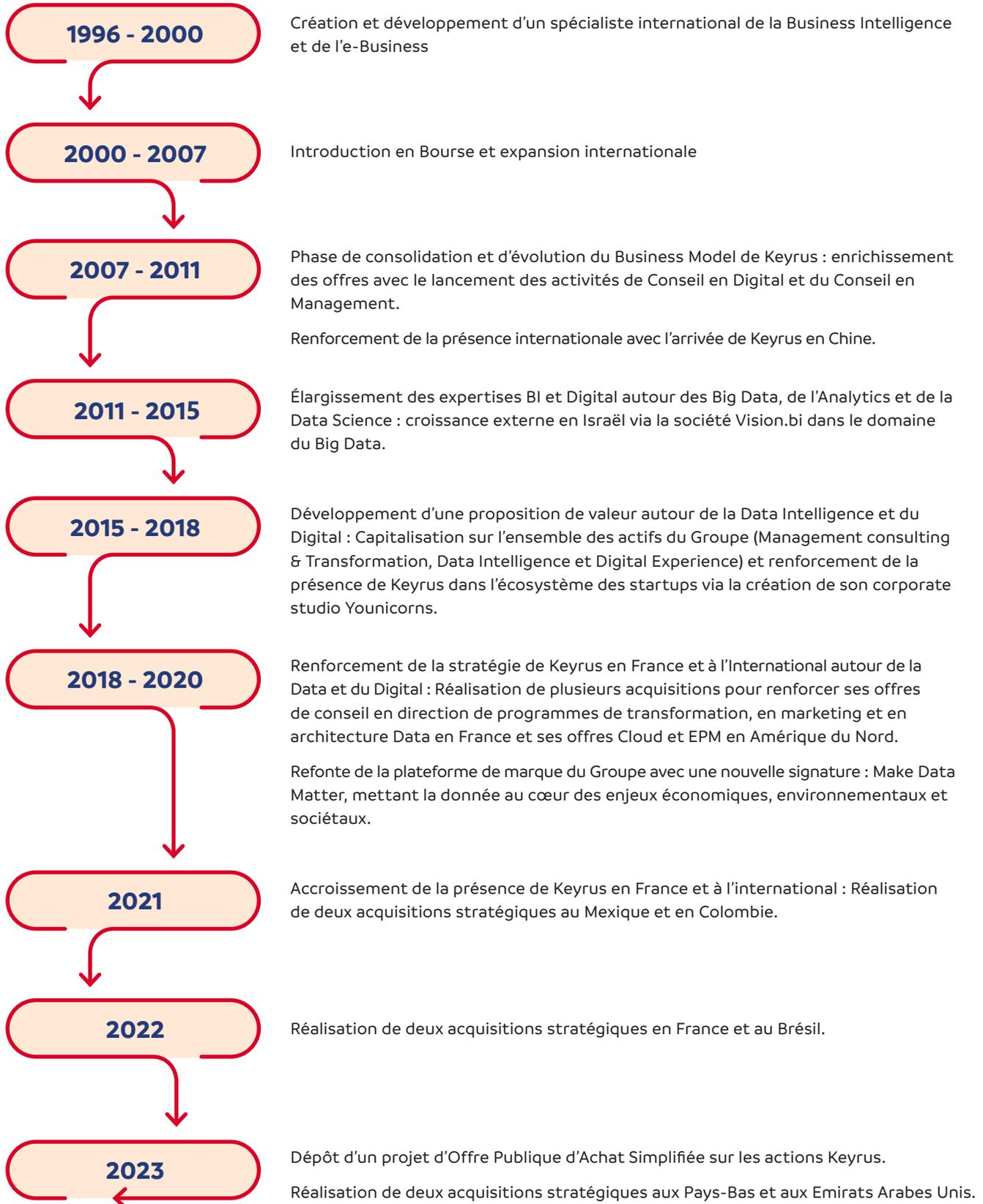
3^{ème} trimestre

- Ouverture de l'Offre Publique d'Achat Simplifiée le 21 juillet 2023
- Communication le 4 août 2023 des résultats de l'Offre Publique d'Achat par **l'Autorité des Marchés Financiers** puis le Groupe **Keyrus**.
- Finalisation d'un apport partiel d'actifs de **Keyrus SA**, en faveur de sa filiale **Keyrus Life Science Innovation SAS**, opération permettant à la filiale de porter l'intégralité des activités biopharmaceutiques en France.
- Seconde augmentation de capital de **Keyrus GEP**, qui permet également à la société de devenir l'unique actionnaire d'**Impetus LLC**, acquise en mars 2020.

4^{ème} trimestre

- Prise de participation minoritaire dans **Axon Technologies**, via **AK Group SPV**, société créée par **Keyrus** et le **Groupe Axon**. Créée en 2020, la société **Axon Technologies** est basée aux Emirats Arabes Unis et est spécialisée dans la cybersécurité et l'accompagnement d'entreprises dans leur stratégie de protection face aux risques cyber.
- Création de la filiale américaine **K-GEP US Inc.** afin de prendre de contrôle d'**ICG Holdings**, Holding originelle des managers d'**Impetus LLC** et augmentation de la participation de **Keyrus SA** dans **Keyrus GEP**.

Historique de la Société



Les implantations Keyrus en 27 pays





Métiers et offres



Deux marques fortes pour répondre à l'ensemble des besoins du marché : Keyrus & Absys Cyborg

La gestion de la Data constitue une activité toujours plus stratégique pour les entreprises et les organisations publiques, leurs modèles s'adaptant à l'intensification de la transformation digitale et aux nouveaux défis qui leurs sont imposés.

Transition écologique, mutation en profondeur des marchés et recentrage des stratégies de développement autour des ressources humaines, sont autant de défis à relever pour les entreprises conscientes de leurs impacts.

Depuis 27 ans, Keyrus apporte à ses clients des solutions innovantes et adaptées aux besoins de valorisation de leurs données. Keyrus a adapté sa vision et son portefeuille d'offres pour replacer l'Humain au cœur des stratégies de croissance, avec l'objectif de valoriser les Data pour une croissance rentable et durable.

Expert de la Data et acteur international, Keyrus propose une approche intégrée, du conseil à la réalisation, reposant sur cinq groupes de services :

Automatisation & intelligence artificielle

- Intelligence artificielle
- Automatisation
- Gestion de la performance
- Modernisation technologique

Expérience digitale centrée sur l'humain

- Expérience client & collaborateur
- Segmentation clients
- Solutions numériques omnicanales
- Solutions numériques multi expériences
- Marketing automation

Activation des données et de l'analyse

- Plateformes de données
- Data management
- Intelligence décisionnelle
- Gouvernance de la donnée

Cloud & sécurité

- Cybersécurité
- Blockchain
- Informatique de la protection de la vie privée
- Plateformes de données cloud

Transformation des entreprises & Innovation

- Développement d'écosystèmes
- Développement de business model
- Activation de l'innovation
- Stratégie de données et transformation
- Web3 : métaverse, nft & expériences immersives



Keyrus, une offre au service des Grands Comptes & ETI



Accompagner les organisations dans leur compréhension des enjeux de la Business Intelligence, de la valorisation et de la visualisation des Données.

L'alliance entre une vision technologique innovante et des solutions opérationnelles éprouvées permet aux entreprises d'exploiter les volumes toujours plus importants de données, incontournables dans l'économie numérique et d'actionner le levier de croissance que représente l'usage de celles-ci.

Keyrus propose une offre dédiée permettant de soutenir les entreprises et de les accompagner dans leur politique de maîtrise, d'analyse et de valorisation de leurs données.

La Data Intelligence adresse 4 domaines clés : les clients/consommateurs, les collaborateurs, la finance/opérations, les équipements.

Notre savoir-faire

L'offre de Keyrus repose sur une quadruple expertise :

- La Stratégie Data, visant à identifier le meilleur portefeuille de données pour créer un maximum de valeur,

- L'Architecture des Systèmes d'Information et l'Architecture de Data,
- L'Intelligence Artificielle et la Robotique,
- L'Analytics et l'Insight.

Nos solutions technologiques :

Grâce à des partenariats stratégiques avec des éditeurs majeurs du marché, fournisseurs de services Cloud ou éditeurs de solutions logicielles, Keyrus Data Intelligence articule sa vision technologique autour :

- D'approches Cloud first & move to cloud, notamment pour les projets nécessitant une approche Big Data,
- De solutions d'utilisation quotidienne disposant d'une forte ergonomie utilisateur,
- D'une stratégie d'intégration multidimensionnelle et non monolithique,
- De l'utilisation d'innovations technologiques et métiers.



Accompagner la transformation du secteur public et des entreprises en s'appuyant sur les trois piliers de la révolution numérique que sont la business transformation, l'expérience client et l'expérience collaborateur.

Le Digital offrant une multiplicité de canaux d'interactions pour renforcer le lien avec les clients (ordinateurs, smartphones, objets connectés etc.), les entreprises se doivent d'optimiser leurs interfaces en termes de performances et d'expérience utilisateurs, afin de gagner en visibilité, accroître leurs parts de marché et fidéliser les clients dans un environnement particulièrement concurrentiel.

La valeur ajoutée de l'expertise Keyrus :

Fort de son expertise dans les domaines de la Data et du Digital, Keyrus replace la Data au cœur de la transformation digitale et propose aux entreprises des compétences conseil, créatives, analytiques et des expertises techniques de haut niveau. Les équipes de Keyrus Digital conçoivent et produisent ainsi des dispositifs digitaux innovants centrés sur les utilisateurs (Users Centric).

La diversité des profils des consultants permet de développer des expertises nombreuses et complémentaires pour décrypter, analyser et valoriser les volumes croissants de Data issus des écosystèmes numériques.



Aider les organisations à accélérer leur transformation pour conquérir de nouveaux marchés, trouver de nouveaux gisements de croissance et améliorer leur performance durable.

Face aux défis actuels et à venir, les consultants spécialistes de Keyrus Management accompagnent les différentes fonctions de l'entreprise en mettant l'humain au cœur de la transformation et en faisant de la Data et de l'IA un actif majeur de développement et d'efficacité.

La valeur ajoutée de Keyrus Management:

Keyrus Management propose une offre de conseil métier orientée vers la Data. L'expertise métier de nos consultants, associée aux savoir-faire technologiques du Groupe Keyrus permet d'accompagner les projets sur l'ensemble de la chaîne de valeur et de favoriser une transformation durable sur les quatre leviers majeurs que sont les clients, les ressources humaines, la RSE et le pilotage de la performance.

- Expertise des fonctions clés de l'entreprise (Finance, Ressources Humaines, Marketing, Commerce, opérations, IT, RSE...),
- Maîtrise des technologies innovantes en matière de gestion de la donnée et d'expérience digitale,
- Accompagnement du volet humain des transformations et de l'expérience collaborateurs,
- Approche conseil pragmatique et opérationnelle.

Keyrus, une offre au service des Grands Comptes & ETI



Une proposition de valeur forte dans le domaine de la recherche clinique, appuyée par l'innovation digitale et la valorisation des données au service des acteurs de la Santé et des Sciences de la Vie.

Reconnue pour son expertise établie sur l'ensemble des phases de R&D et d'accès au marché, Keyrus Life Science accompagne les acteurs de la Santé sur l'ensemble des phases de développement et le suivi post marketing de leurs produits. De conseil en stratégie de développement et réglementaire aux études cliniques de phase I à IV ou la mise en place de solutions pour les patients et professionnels de santé, Keyrus Life Science bénéficie du savoir-faire du groupe Keyrus en matière de Digitalisation et Data Science, ainsi que d'un réseau robuste de partenaires technologiques.

Afin de s'adapter aux contraintes et aux évolutions de ce secteur stratégique, Keyrus Life Science devient la première « Connected CRO (C2RO) » avec l'ambition de connecter l'expertise clinique, la science des données et la digitalisation au service de l'agilité, de la fiabilité, de l'accélération et de la sécurité des activités de recherche clinique.

La combinaison des expertises au sein de Keyrus Life Science permet de maximiser l'engagement des patients et des professionnels de santé pour une maîtrise des délais et des coûts plus efficaces, optimise les recrutements et dynamise la recherche et le développement clinique. Elle ouvre un champ d'action pour de nouvelles approches thérapeutiques ou de dispositifs médicaux grâce à la valorisation des données de la vie réelle.

absys•cyborg

Une marque au service du segment Mid-Market et PME-ETI

Absys Cyborg accompagne les PME et les ETI dans leur transformation digitale et propose une offre innovante de systèmes de gestion.

Cette offre d'ERP intègre à la fois des solutions leaders du marché (Sage 100-1000-X3, Microsoft Business Central, Kyriba, Silae via sa filiale iProgest...) et des solutions innovantes éditées par Absys Cyborg et ses filiales Idoowa et Les Editions Compagnons.

Absys Cyborg est également fournisseur de services managés et multicloud provider.

Absys Cyborg permet d'optimiser tous les types de processus opérationnels (comptables & financiers, ventes, logistique, manufacturing, Paie & RH...) de ses clients, pour améliorer leur efficacité et simplifier l'expérience utilisateur.

Absys Cyborg dispose en outre de compétences spécifiques dédiées à la mise en place d'ERP adaptés aux entreprises à vocation internationale, pour lesquelles l'harmonisation de la gestion est un enjeu primordial et complexe.

Les trois piliers de la stratégie 2021-2023 sont le développement des revenus récurrents, la qualité optimale des services et la digitalisation.

La valeur ajoutée de l'offre Absys Cyborg:

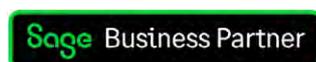
- Depuis plus de 35 ans, Absys Cyborg, filiale du Groupe Keyrus, agit en faveur de l'accès au numérique des PME

et ETI de tous secteurs d'activité, grâce à un savoir-faire pluridisciplinaire depuis le conseil en transformation jusqu'à l'intégration de solutions applicatives, logiciels de gestion et cloud,

- Absys Cyborg fournit à ses clients des prestations de conseil, d'intégration, de développement et de support autour des expertises suivantes :
 - Mise en œuvre de solutions SaaS de type ERP, Finance, Treasury & Cash management, Paie & RH, CRM, BI...
 - Externalisation de Paie
 - Digitalisation de processus métiers : dématérialisation de bulletins de paie, factures fournisseurs...
 - Hébergement Cloud, services managés, sécurité
 - Conseil, pilotage AMOA et stratégie IT.

Depuis sa création Absys Cyborg noue des alliances de grande proximité avec ses partenaires.

Nos certifications



L'écosystème Keyrus

Partenaire historique et stratégique des éditeurs majeurs du marché, Keyrus privilégie la signature de partenariats avec des éditeurs précurseurs, tant pour les activités Grands Comptes que Mid-Market.

Grands comptes



Alteryx



Anaplan



Azure



databricks

Databricks



Dataiku



Google



Google Cloud Platform



IBM



Informatica



Looker



Microsoft



Microsoft 365



Microsoft Power BI



Mozaik



Qlik



Salesforce



SAP



Semarchy



Snowflake



Tableau Software



Talend



UiPath



Workplace



Zendesk

L'écosystème Keyrus

Mid-market

Sage Business Partner

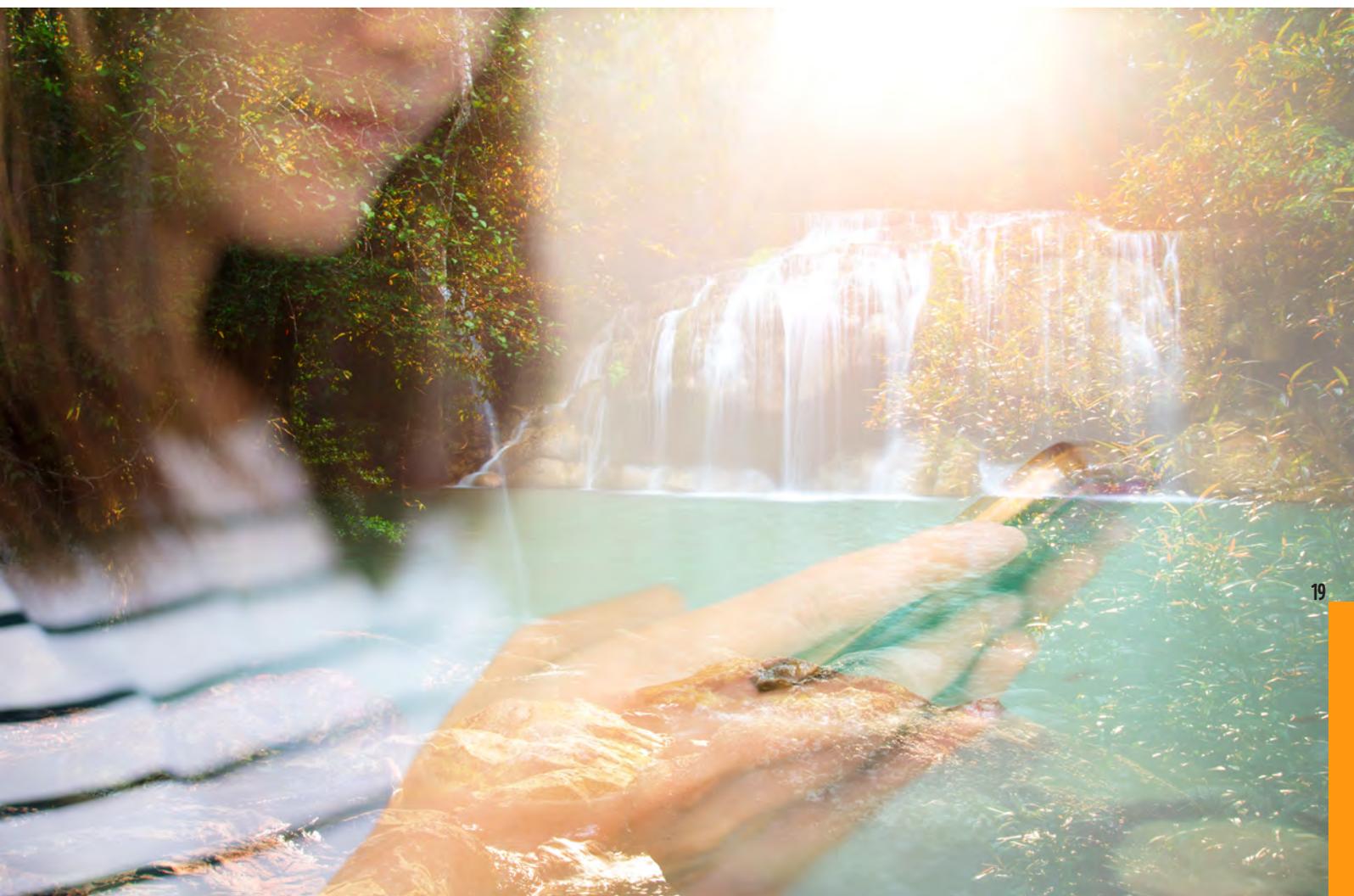


Microsoft

kyriba®



silæ TOP 100



La RSE

au cœur de l'ADN Keyrus



Keyrus a adhéré en 2011 au Pacte Mondial des Nations Unies et s'est engagé sur 8 des 17 Objectifs de Développement durable (ODD).

ENVIRONNEMENT



Respect de la planète et mesures de préservation de l'environnement

SOCIAL



Santé & qualité de vie au travail



Formation continue



Mixité & égalité des chances



L'humain au cœur de la performance durable

GOVERNANCE



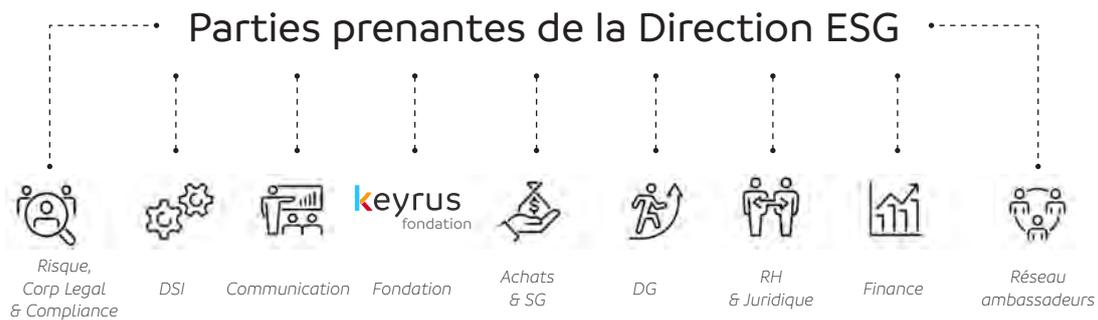
Éthique et conformité

keyrus
fondation



La Direction RSE est placée sous la responsabilité du Président Directeur Général Groupe.

Pour répondre à ses ambitions, Keyrus s'est doté d'un Comité RSE dédié.



La Direction RSE a en charge la détermination de la stratégie et son déploiement en incluant l'ensemble de ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires financiers, investisseurs, associations et institutions publiques), le pilotage et la coordination des différents chantiers et la publication des rapports et communications associées

La démarche de Keyrus repose sur 3 piliers majeurs:

Catégorie	Enjeux	Définition
Social	Formation	Assurer la gestion, le développement et l'évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs
	Santé & QVT	Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie sur les lieux de travail
	Egalité Homme / Femme	Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes
	Diversité & Inclusion	Représenter et intégrer une variété de profils (diversité des âges, sexes, origines ethniques, culturelle, religieuse, orientations sexuelles, handicap...) au sein d'une entreprise
Environnement	Energie & BEGES	Etre acteur de notre consommation énergétique et conscient de nos émissions afin de les réduire, de nos collaborateurs (Eco conception) à nos bâtiments
	Matériel Informatique	Appréhender le cycle de vie du hardware Centre d'hébergement, matériel informatique - ordinateurs, écrans et téléphones...
	Centre d'hébergement, matériel informatique - ordinateurs, écrans et téléphones...	Assurer la collecte et le recyclage des déchets de l'entreprise (hors matériel informatique)
	Déchets & Recyclage	Intégrer l'aspect environnemental dans nos offres via le numérique responsable
Gouvernance	Cybersécurité	Protéger les ordinateurs, les serveurs, les réseaux et les données de nos collaborateurs et clients contre les attaques malveillantes
	Satisfaction client	Assurer la satisfaction de nos clients et la qualité des prestations de services
	Ethique et conformité	Répondre à l'ensemble des lois et anticiper les évolutions réglementaires
	RSE dans tous les métiers	Engager tous les collaborateurs dans la démarche RSE

EcoVadis, plateforme d'évaluation de la performance RSE des entreprises, a décerné une médaille de bronze à Keyrus pour sa stratégie et son engagement fort en matière de RSE dans les domaines de l'environnement, de l'éthique, des droits sociaux et humains et des achats responsables.



Innovation & formation

au cœur de la vision
de Keyrus



Centre d'innovation : veille technologique et R&D

Veille technologique :

Keyrus bénéficie d'un accès privilégié aux dernières innovations grâce à son implantation internationale sur des marchés précurseurs (États-Unis, Israël) lui permettant de tirer profit de l'expérience « early adopter » de ces marchés.

Centre de R&D :

Le Centre Innovation incube des projets associant les technologies de référence pour chaque expertise du Groupe à des briques progicielles pionnières proposées par des acteurs émergents.

Un portefeuille riche de nombreux projets : Data Science, Technologies Cloud, Santé connectée, Neuro-marketing, FinTechTechnologies exponentielles NBIC ...

Yunicorns, Startup studio



Yunicorns se consacre aux domaines de l'innovation de rupture au sein du groupe Keyrus, et son développement s'articule autour de deux principaux piliers :

- La création de startups innovantes, de l'idée initiale jusqu'à la création d'entreprises viables, en collaboration avec des entrepreneurs qui disposent déjà de financements ou dirigent des TPE/PME.
- La conception de produits innovants ou de nouvelles fonctionnalités destinées aux entreprises, visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, commerciale ou marketing.

Yunicorns opère dans un large éventail de secteurs, se spécialisant dans l'adoption de technologies disruptives telles que la blockchain, l'intelligence artificielle générative et la data science.

Keyrus New Reality, le lab web3 du groupe Keyrus



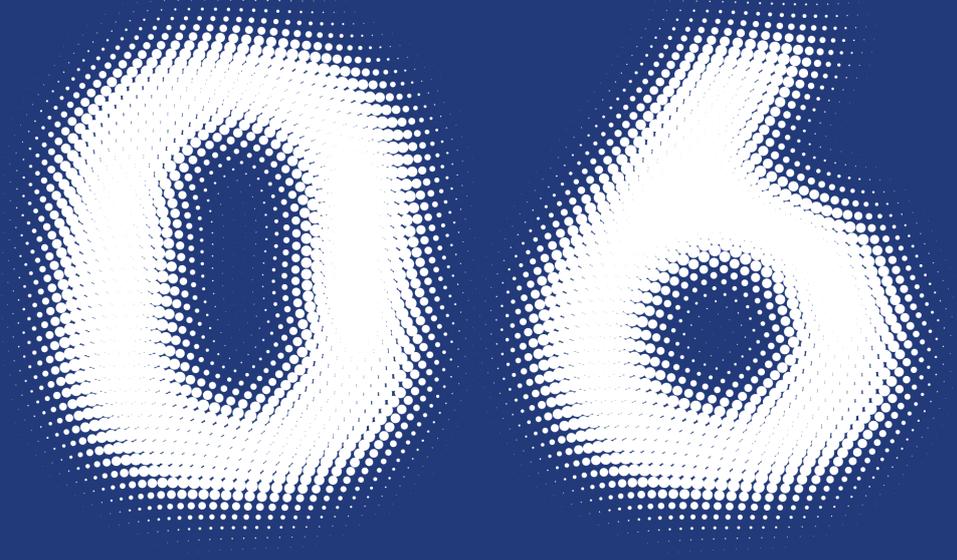
Keyrus New Reality (KNR) est un **do-tank** ; lab d'innovation opérationnelle sur les sujets de l'intelligence artificielle et du web 3 (nft, blockchain, vr/ar).

KNR propose un ensemble de services aux clients du groupe Keyrus afin de les accompagner dans l'acculturation et la découverte du web3. Les offres sont regroupées sur 4 axes principaux :

- **ACCULTURATE** : partir à la découverte du web3 : enjeux, risques & fondamentaux,
- **THINK** : aider à poser une vision et une trajectoire sur le web3,
- **MAKE** : concrétiser ses premiers projets web3,
- **SCALE & RUN** : passer à l'échelle désirée.

Afin de proposer un accompagnement à 360°, **Keyrus New Reality** s'entoure d'un écosystème de 'pure players' et de startups spécialisées pour offrir le meilleur de la technologie et des innovations web3 à chacun de ses clients. spécialisées pour offrir le meilleur de la technologie et des innovations web3 à chacun de ses clients.





Rapport financier annuel 2023

KEYRUS (Head Office)
155 rue Anatole France
92593 Levallois-Perret Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 34 10 00
Email :
actionnaires-keyrus@keyrus.com
www.keyrus.fr





RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

II - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

KEYRUS

Société anonyme au capital de 4.319.467,50 euros
Siège social : 155 rue Anatole France, 92593 Levallois-Perret Cedex
400 149 647 R.C.S. NANTERRE
(La « **Société** »)

II - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été préparé et arrêté par le Conseil d'administration au cours de sa réunion du 18 avril 2024 conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

1 MODE DE GOUVERNANCE

La Société est administrée par un Conseil d'administration. Elle est régie par les lois et règlements en vigueur et par les statuts de la Société dont une refonte globale a eu lieu en juin 2020 puis en décembre 2020 pour une mise en conformité avec la réglementation actuelle.

Les dernières modifications statutaires ont été effectuées le 8 juin 2023 afin de refléter les décisions de la dernière Assemblée Générale. Le Président du Conseil d'administration de la Société exerce également les fonctions de Directeur Général.

2 CONFORMITE AVEC LE CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE MIDDLENEXT

La Société **Keyrus** se réfère depuis 2020 aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes cotées établi par Middlednext et mis à jour en septembre 2021.

Le tableau ci-dessous distingue les recommandations suivies de celles non appliquées par la Société.

#	Intitulé Recommandation	Suivie	Non suivie Conformité envisagée	Non suivie Considérée comme non appropriée
R1	Déontologie des membres du Conseil	√		
R2	Conflits d'intérêts		√	
R3	Composition du Conseil Présence de membres indépendants au sein du Conseil	√		
R4	Information des membres du Conseil	√		
R5	Formation des membres du Conseil		√	
R6	Organisation des réunions du Conseil et des comités	√		

#	Intitulé Recommandation	Suivie	Non suivie Conformité envisagée	Non suivie Considérée comme non appropriée
R7	Mise en place de comités	√		
R8	Mise en place d'un comité spécialisé sur la RSE	√		
R9	Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil			√
R10	Choix de chaque membre du Conseil	√		
R11	Durée des mandats des membres du Conseil	√		
R12	Rémunération du membre au titre de son mandat	√		
R13	Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil		√	
R14	Relations avec les « actionnaires »	√		
R15	Politique de diversité et d'équité	√		
R16	Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	√		
R17	Préparation de la succession des « dirigeants »		√	
R18	Cumul contrat de travail et mandat social	√		
R19	Indemnités de départ	√		
R20	Régimes de retraite supplémentaires	√		
R21	Stock-options et attribution gratuite d'actions	√		
R22	Revue des points de vigilance	√		

R5, R13 et R17: Compte tenu de l'organisation actuelle de la gouvernance au sein de **Keyrus**, la mise en place de ces recommandations demeurent à l'étude.

R7 : Le Conseil d'administration est doté de comités spécialisés en fonction de sa taille, de ses besoins et selon son actualité. Pour cette raison, il est doté d'un comité d'audit. Par ailleurs, un membre du Conseil assure la liaison avec le comité RSE interne au Groupe. La réglementation dite du 'Say on pay' relative à la rémunération des mandataires sociaux n'étant plus applicable à la Société en raison du transfert de la cotation des actions de Keyrus sur Euronext Growth Paris en mars 2021; il semble moins nécessaire au Conseil de créer un comité des nominations et des rémunérations.

R9 : La Société n'envisage pas de rédiger un règlement intérieur car l'ensemble des règles de fonctionnement du Conseil figurent dans les statuts de la Société.

3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration sont régis par les lois et règlements en vigueur, ainsi que par les statuts de la Société.

Le Conseil d'administration ne dispose pas pour le moment d'un règlement intérieur, mais les règles relatives à son fonctionnement et sa composition figurent dans les statuts de la Société.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées Générales d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

3.1 Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration comprend à ce jour 5 membres dont deux postes sont occupés par des femmes, conformément aux dispositions du Code de commerce relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

La durée de leurs mandats est de six ans renouvelables.

Administrateur	Assemblée Générale Désignation / Renouvellement	Fin de mandat AG statuant sur les comptes clos le
Eric Cohen	08/06/2023	31/12/2028
Rebecca Cohen	08/06/2023	31/12/2028
Laetitia Adjadj	08/06/2023	31/12/2028
Philippe Lansade	08/06/2023	31/12/2028
Claude Benmussa	08/06/2022	31/12/2027

Les statuts de **Keyrus** prévoient que le Conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion, conformément aux dispositions légales.

Le Conseil comporte en son sein deux administrateurs indépendants en la personne de Messieurs Philippe LANSADÉ et Claude BENMUSSA.

De ce fait, Messieurs LANSADÉ et BENMUSSA respectent tous deux les cinq critères ci-dessous :

- Ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, et ne pas être salarié ni mandataire social de la société ou d'une société du Groupe ;
- Ne pas avoir été, au cours des deux dernières années, et ne pas être en relation d'affaires significative avec la société ou son Groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier, etc.) ;

- Ne pas être actionnaire de référence de la société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif ;
- Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;
- Ne pas avoir été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de la société.

Le Conseil d'administration est équilibré en termes de diversité (sexe, qualifications et expérience professionnelle, tous définis au sein des profils de chaque administrateur décrits ci-dessous) et satisfait déjà aux conditions légales en vigueur.

La composition du Conseil est stable et le prochain renouvellement est prévu lors de la prochaine Assemblée Générale ordinaire annuelle.

3.1.1 Profils des administrateurs

▪ Eric COHEN

Eric COHEN est président fondateur du Groupe **Keyrus**. Diplômé d'un troisième cycle d'informatique et gestion de l'université de Dauphine, il débute sa carrière en 1989 en participant au lancement d'une SSII qu'il développera activement en tant que codirigeant.

En 1996, Il fonde **Keyrus**, société de conseil et de services informatiques spécialisée dans les NTIC. La société est introduite en bourse en 2000 et intègre dès 2006 le top 50 des sociétés de services en informatique en France en réalisant 100M€ de chiffre d'affaires.

L'évolution de la société **Keyrus** depuis sa création est présentée dans la première partie du Rapport Annuel dédiée à la présentation du Groupe.

Eric COHEN est Président-Directeur Général de **Keyrus** et tient des fonctions de Président Directeur Général, Président, Administrateur ou gérant dans les différentes sociétés du Groupe **Keyrus**. Il est en outre gérant de la société EMC Capital Partners.

Par ailleurs, Eric COHEN est Président de la Fondation **Keyrus**. Il est également administrateur de Middenext et conseiller au commerce extérieur de la France.

Enfin, Eric COHEN est investisseur en capital-risque et conseil stratégique de nombreuses start-ups.

Il est précisé qu'Éric COHEN possède un lien de parenté avec deux autres membres administrateurs de la Société, Mesdames Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ.

Il est par ailleurs précisé qu'Éric COHEN contrôle **Keyrus** par l'intermédiaire de la société K Eagle Investment SAS.

▪ Rébecca MEIMOUN

Rébecca MEIMOUN, titulaire d'un DESS en Droit des Affaires (Université Panthéon Sorbonne), a débuté sa carrière en 1993 comme Juriste au sein du Groupe Commercial Union. Elle intègre **Keyrus** en 1997,

en qualité de Responsable Juridique et Relations sociales avant d'accéder au poste de Directrice Juridique et des Ressources Humaines pour la France.

Rébecca MEIMOUN est administrateur de plusieurs sociétés dont **Keyrus SA**, **Keyrus NV**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Canada**, **Keyrus Spain SL**, **Keyrus Tunisie** et **Keyrus GEP**.

Madame Rebecca MEIMOUN assure également la liaison entre le Conseil et le comité interne RSE du Groupe **Keyrus**.

▪ **Laetitia ADJADJ**

Laetitia ADJADJ, titulaire d'un DESS de Finance d'Entreprise (Université Paris Dauphine), a débuté sa carrière au sein de la direction financière du Groupe L'Oréal. Elle occupe aujourd'hui un poste de Responsable au sein de la fondation Keyrus et bénéficie d'un contrat de travail octroyé par la société **Keyrus**.

Laetitia ADJADJ est administrateur de plusieurs sociétés dont **Keyrus SA**, **Keyrus NV**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Canada**, **Keyrus Tunisie** et la Fondation **Keyrus**.

▪ **Philippe LANSADE**

Diplômé de l'IEP Paris, Philippe LANSADE a débuté sa carrière en 1990 comme analyste financier chez Lehman Brothers International à Paris, à Londres puis New York au sein du département Fusions & Acquisitions. Il intègre deux années plus tard la branche Securities du Crédit Lyonnais à Londres et accède au poste de Directeur du département Fusions & Acquisitions. Il rejoint en 1997 la société Rothschild & Cie à Paris, toujours dans la branche Fusions & Acquisition, en tant que Managing Director. Philippe LANSADE est, depuis 2010, Président du groupe Schools of the Media Industry.

Il est précisé que Philippe LANSADE ne possède aucun lien de parenté avec les autres membres administrateurs de la Société.

▪ **Claude BENMUSSA**

Diplômé de l'ESC Reims, Claude BENMUSSA débute sa carrière comme auditeur chez Coopers & Lybrand. Il accède ensuite au poste de directeur financier de la Compagnie Générale du Jouet avant de rejoindre le groupe Thomson CSF en tant que directeur financier de la filiale Thomson LGT. Il intègre le Groupe France Télécom en 1991 où il occupe successivement les postes de directeur financier d'EGT, de directeur général adjoint de FTMS, de directeur du contrôle de gestion et de la comptabilité du Groupe France Télécom avant d'être nommé directeur financier adjoint du Groupe.

Claude BENMUSSA a été administrateur des sociétés Orange France, Telmex au Mexique, Mobistar en Belgique et Transpac en France, ainsi que Président du comité d'audit de TPSA en Pologne et de Mobinil en Egypte. Il a été membre du comité d'audit d'Eaton Towers à Londres, et Président du Comité d'audit de La Mancha, société d'exploitation de mines d'or en Afrique et en Australie.

Claude BENMUSSA est Président du comité d'audit de **Keyrus**.

Il est précisé que Claude BENMUSSA ne possède aucun lien de parenté avec les autres membres administrateurs de la Société.

Le tableau récapitulatif des mandats et fonctions exercés par les administrateurs sociaux dans différentes sociétés figure en annexe 1 du présent rapport.

3.1.2 Conflits d'intérêts

Il n'existe pas à la connaissance de la société **Keyrus** de conflits d'intérêts entre les intérêts privés des membres des organes d'administration et de la direction générale et leurs devoirs à l'égard de la Société. Les membres des organes d'administration de la Société ne sont liés par aucun contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages, avec des filiales du groupe **Keyrus**.

Il n'existe pas, à la connaissance de la société **Keyrus**, d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membres du Conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.

Il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation au sein des titres de l'émetteur.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes présente l'ensemble des conventions réglementées directes ou indirectes, passées et en cours, entre des mandataires sociaux et la Société. Ces conventions sont également détaillées à la section 6.3 du présent rapport.

3.1.3 Autre information

A la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration ni aucun mandataire social :

- n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude,
- n'a participé en qualité de membre du Conseil d'administration ou de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire,
- n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire,
- n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

3.2 Conditions de préparation des travaux du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration :

- organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale ;
- s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille notamment qu'ils disposent des informations et des documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission ;

- s'assure que les représentants des organes représentatifs du personnel soient régulièrement convoqués et disposent des informations et des documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'administration est assisté par le Comité d'audit pour la préparation de certaines réunions.

3.3 Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président, par tous moyens ou même verbalement.

Le Directeur Général, ou, lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, un tiers au moins des administrateurs, peuvent demander au Président, qui est lié par cette demande, de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-17 du Code de commerce, les commissaires aux comptes ont été convoqués aux réunions du Conseil d'administration. Les commissaires aux comptes ont examiné et arrêté les comptes semestriels consolidés ainsi que les comptes consolidés et sociaux annuels.

Au cours de l'exercice 2023, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois par visio-conférence avec un taux d'assiduité égal à 100%.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

A toutes fins utiles, il est précisé qu'aucune mesure n'a encore été prise pour évaluer le Conseil d'administration.

3.4 Comité d'audit

Le Conseil d'administration a mis en place un Comité d'audit lors de sa réunion du 30 juillet 2010.

Le Comité d'audit est composé de trois membres, Madame Laetitia ADJADJ, et deux administrateurs indépendants, Monsieur Philippe LANSADE et Monsieur Claude BENMUSSA. Il est présidé par Monsieur Claude BENMUSSA.

Le rôle et les missions du comité d'audit sont précisés dans le rapport de gestion, notamment dans la section 4.3 relative aux facteurs de risques et aux procédures de contrôle interne.

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois au titre de l'exercice 2023 et a examiné, préalablement à leur communication, l'ensemble des documents devant être transmis au marché par le Groupe **Keyrus** :

- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe **Keyrus** ;

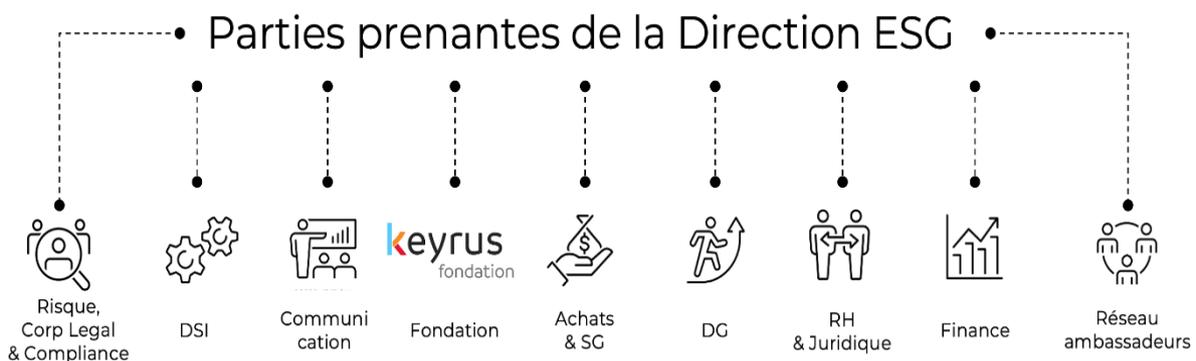
- Examen des comptes consolidés annuels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux annuels de la société **Keyrus SA** ;
- Examen du budget consolidé annuel ;
- Examen des opérations liées à la stratégie de croissance externe.

3.5 Gouvernance RSE

La gouvernance opérationnelle de l'ESG/RSE de **Keyrus** repose sur la Direction ESG, gouvernée par le comité interne RSE, directement rattaché au Président.

Le comité interne RSE a pour mission de :

- Définir les enjeux prioritaires du Groupe ;
- Coconstruire les objectifs intermédiaires et finaux pour suivre la progression du Groupe ;
- Suivre la Gouvernance opérationnelle garante du déploiement des politiques définies au niveau Groupe ;
- Piloter les indicateurs et mesurer les impacts ;
- Valoriser les engagements du Groupe ;
- Diffuser et promouvoir les actions réalisées dans toutes les filiales du Groupe ;
- Animer le réseau d'ambassadeurs ESG du Groupe, créé en 2022 avec l'identité **Keyrus Committed** ;
- Communiquer sur les performances ESG du Groupe, notamment auprès des principales parties prenantes du Groupe.



Les filiales sont intégrées aux démarches ESG. Elles doivent suivre les engagements définis par le Groupe mais peuvent également engager des initiatives locales.

Conformément à la recommandation R8 du Code Middlenext, le Groupe Keyrus place la RSE au cœur de ses décisions stratégiques.

3.6 Relations avec les actionnaires

Les analyses des votes des minoritaires négatifs aux précédentes Assemblées Générales ont été effectuées par le Conseil d'administration. Aucun vote négatif n'a été enregistré lors de la dernière Assemblée Générale et ceux-ci ont été très peu significatifs voire nuls lors des précédentes assemblées.

4 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023

4.1.1 Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2023

Les rémunérations perçues au cours de l'exercice 2023 par Madame Rébecca MEIMOUN et Madame Laetitia ADJADJ, administratrices, l'ont été au titre de leur contrat de travail respectif conclu avec la société Keyrus SA, à l'exception de leur rémunération perçue au titre de leur mandat d'administrateur, dont le détail figure dans le présent rapport.

Ces rémunérations ont été fixées conformément à la pratique de marché sur ce type de fonctions.

Au titre de l'exercice 2023, la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement appelée « jetons de présence »), s'élève à un montant total de 100.000€ et est répartie comme suit :

Administrateurs	2022	2023
Eric COHEN	36 800	35 850
Rebecca MEIMOUN	6 650	9 950
Laetitia ADJADJ	7 300	9 300
Philippe LANSADE	18 950	19 950
Claude BENMUSSA	23 950	24 950
TOTAL	93 650	100 000

Compte tenu de la composition équilibrée du Conseil, il n'a pas été nécessaire d'appliquer les dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce.

Au cours de l'exercice 2023, la Société n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à celles-ci, en particulier.

4.1.2 Rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2023

Monsieur Eric COHEN, Président-Directeur Général de la Société, ne bénéficie ni d'un contrat de travail ni d'une clause de rupture de son mandat de Président du Conseil.

Le Président Directeur Général a perçu, en conformité avec la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration lors de sa réunion en date du 25 avril 2022, la rémunération ci-dessous.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2023 s'élève à 420.000 euros. La part fixe est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de direction et des pratiques de marché.

Rémunération variable

La rémunération variable du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2023, comprise entre 0 et 180.000 euros, est fonction de la qualité du management du Président Directeur Général et des indicateurs de croissance du Groupe au titre de l'exercice 2023, ladite croissance devant être supérieure à l'Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France.

Le Président Directeur Général se voit ainsi attribuer, au titre de sa rémunération variable, un montant de 80.000 euros, aligné avec la politique de rémunération variable du Groupe.

Dans un contexte économique et géopolitique instable, les activités du périmètre historique en France sont de retour à l'équilibre sur l'exercice après un effort significatif de restructuration et une forte impulsion du Président Directeur Général sur ces sujets. Par ailleurs, les synergies avec les nouvelles filiales françaises et leur intégration au sein du groupe ont été lancées et devraient continuer à porter leurs fruits ces prochaines années.

Rémunération exceptionnelle

Le Président Directeur Général peut prétendre au versement d'une prime exceptionnelle, destinée à rétribuer les éventuels succès obtenus dans la mise en œuvre de projets ou de plans d'actions Groupe, lesquels n'auraient pas été pris en compte dans les objectifs annuels fixés au Président Directeur Général.

Cette prime exceptionnelle dont le montant maximum pouvait être égal au montant dû au Président Directeur Général au titre de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable, soit, pour l'exercice 2023, un montant maximum de 600.000 euros, est attribuée à hauteur de 400.000 euros au Président Directeur Général, en raison de sa forte implication dans la réalisation d'opérations de croissance externe stratégiques, dans les secteurs de la cybersécurité et l'EPM.

Par ailleurs, bien que n'ayant pas abouti à date au retrait de la cote des actions Keyrus, l'offre publique d'achat lancée en juillet 2023 a permis au Président Directeur Général de convaincre un partenaire bancaire de premier rang de s'associer au développement du groupe.

Rémunération au titre de son mandat d'administrateur

Le Président Directeur Général se voit également allouer une rémunération en sa qualité d'administrateur de la Société (anciennement appelée « jetons de présence »), attribuée comme suit :

- un montant annuel fixe de 27.850 euros visant à rétribuer le travail du Président Directeur Général en charge de la préparation des réunions du Conseil d'administration ; et
- une allocation forfaitaire de 1.000 euros pour chaque présence aux réunions du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice.

Au titre de l'exercice 2023, le Président Directeur Général se verra attribuer une somme globale de 35.850 euros au titre de son mandat d'administrateur.

Stock-options et actions gratuites

Le Président Directeur Général ne s'est vu attribuer aucune action gratuite ni aucun stock-option au cours de l'exercice 2023.

Avantages et engagements de toute nature

Le Président Directeur Général n'a bénéficié d'aucun avantage ni d'aucun engagement conclu à son profit.

4.1.3 Tableaux récapitulatifs des rémunérations et avantages de toutes natures versés ou attribués au titre de l'exercice 2023 aux dirigeants et mandataires sociaux

Les tableaux ci-après rendent compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés et dues au titre des exercices 2022 et 2023 à chaque mandataire social par la Société.

Les rémunérations indiquées sont des rémunérations brutes.

Tableau sur les rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	2022		2023	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<u>Rebecca MEIMOUN - Administrateur</u>				
Rémunération fixe *	120 000	120 000	120 000	120 000
Rémunération variable	30 000	21 000	30 000	21 600
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	6 650	8 600	9 950	6 650
Avantages en nature				
Total	156 650	149 600	159 950	148 250
<u>Laetitia ADJADJ - Administrateur</u>				
Rémunération fixe *	18 000	18 000	18 000	18 000
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	7 300	7 600	9 300	7 300
Avantages en nature				
Total	25 300	25 600	27 300	25 300
<u>Philippe LANSADÉ - Administrateur</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	18 950	18 600	19 950	18 950
Avantages en nature				
Total	18 950	18 600	19 950	18 950
<u>Claude BENMUSSA</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	23 950	23 600	24 950	23 950
Avantages en nature				
Total	23 950	23 600	24 950	23 950
Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant et mandataire social	2022		2023	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<u>Eric COHEN - Président Directeur Général</u>				
Rémunération fixe	420 000	420 000	420 000	420 000
Rémunération variable	180 000	-	180 000	200 000
Rémunération exceptionnelle	300 000	400 000	300 000	200 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	néant	néant	néant	néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	néant	néant	néant	néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement	néant	néant	néant	néant
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	36 800	35 800	35 850	
Avantages en nature	néant	néant	néant	néant
Total	936 800	855 800	935 850	820 000

* Madame Laetitia ADJADJ bénéficie d'une rémunération fixe au titre de son contrat de travail.

* Madame Rebecca MEIMOUN bénéficie de rémunérations fixes et variables au titre de son contrat de travail, ainsi que d'avantages en nature.

4.2 Ratio d'équité des rémunérations

Conformément à la recommandation R16 du code de gouvernement d'entreprise Middenext, le Conseil d'administration a établi le ratio d'équité faisant ressortir la comparaison entre la rémunération du Président Directeur Général par rapport au montant du SMIC. En 2023, le ratio est égal à 39,40.

5 LIMITATIONS DES POUVOIRS AUX DIRECTEURS DE FILIALES

Une première charte de gouvernance a été établie puis signée par l'ensemble des managers du Groupe en septembre 2011. Cette charte a été mise à jour fin 2018 et signée par l'ensemble des managers présents en mars 2019. Par ailleurs, tout Manager d'une société acquise ou créée par le Groupe signe la charte de gouvernance.

La charte de gouvernance a fait l'objet d'une actualisation visant à simplifier et optimiser les circuits d'approbation au cours du second semestre 2023.

La charte définit les pouvoirs et les responsabilités de chacun des dirigeants des filiales et des principaux directeurs financiers ainsi que les relations à l'intérieur du Groupe.

Les managers opérationnels des filiales bénéficient, quand cela est nécessaire, d'une délégation de pouvoir du Président Directeur Général pour la gestion et la direction quotidienne et opérationnelle des sociétés.

Il est prévu en particulier que :

- des obligations d'information et de validation relatives aux dépenses et aux investissements en fonction de plafonds fixés pour chacune des filiales soient établies et signées par les représentants de ces filiales ;
- des obligations d'information et/ou de validation relatives aux engagements contractuels avec les clients et à l'émission d'avoir en fonction de plafonds fixés filiale par filiale soient établies;
- la validation éventuelle de ces éléments émane du Comité Exécutif du Groupe ou de ses délégations ;
- l'embauche et le licenciement de tout personnel d'encadrement ou de direction soient autorisés par la direction du Groupe ;
- des obligations d'information quant aux risques et litiges aient été fixées par filiale.

Par ailleurs, le Groupe instaure, quand cela est possible, un système de signatures multiples pour la gestion des comptes bancaires dans ses filiales avec en particulier un système de double signature par palier, et le cas échéant, incluant celle de la Direction Générale du Groupe à titre exceptionnel.

6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

6.1 Conventions visées par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Le Conseil d'administration a donné toutes informations utiles aux Commissaires aux comptes afin de leur permettre d'établir leur rapport spécial sur les conventions visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce, soient celles ayant pu intervenir, directement ou par personne interposée, entre la Société et :

- ses mandataires sociaux (Président Directeur Général et administrateurs),
- ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%,
- une société contrôlant une société actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%,
- une société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Il sera donné lecture de ce rapport à l'Assemblée Générale du 8 juin 2024.

En application de l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce, la Société précise que trois conventions réglementées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce ont été conclues au sein du groupe Keyrus au cours de l'exercice 2023.

En juin 2023, la structure du capital du groupe Keyrus a été réorganisée par la création de la société K Eagle Investment, devenue la « société holding » de Keyrus. Au début du mois d'août 2023, les actionnaires majoritaires de Keyrus étaient la société holding, BNP Paribas Développement et les gestionnaires de Keyrus, représentant au total 72 % des actions de Keyrus.

A compter de cette date, il a été envisagé que l'ensemble des services de conseil, d'organisation et d'assistance relatifs aux fonctions administratives, commerciales, financières, ressources humaines, informatiques, R&D, commerciales, comptables et juridiques soient centralisés au niveau de la société holding afin que les filiales de Keyrus n'aient qu'un seul contractant. En conséquence, les cadres et les employés clés du groupe sont susceptibles d'être progressivement transférés à la Société.

Le cadre de services résultant de la restructuration susmentionnée a été formalisé par trois accords principaux :

- une convention de prestation de services entre K Eagle Investment et Keyrus SA (intitulée *"SERVICES AGREEMENT Between K Eagle Investment SAS And Keyrus S.A., Named 'K EAGLE INVESTMENT Corporate Agreement_One"*) et son avenant, avec effet rétroactif au 1er juillet 2023 (la « Convention 1 »),
- une convention de refacturation entre Keyrus SA et K Eagle Investment (intitulée *"REINVOICING AGREEMENT, Between Keyrus SA and K Eagle Investment SAS, Named 'KEI Corporate Agreement_Two"* avec effet rétroactif au 1er juillet 2023 (la « Convention 2 »),
- une convention cadre de management fees entre la société holding et l'ensemble des filiales du groupe (intitulée *"CORPORATE AND ADMINISTRATIVE SERVICES AGREEMENT, Between K Eagle Investment SAS and Keyrus Subsidiaries"*) avec effet rétroactif au 1er juillet 2023 (la « Convention 3 ») ;

Les conventions 1 & 2 seront donc soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 de la Société.

6.2 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés au 31 décembre 2023

À l'assemblée générale de la société KEYRUS,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de Commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L225-38 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Le conseil d'administration du 06 octobre 2023 a autorisé deux nouvelles conventions de prestations de services entre K Eagle Investment (convention 1 et convention 2 ci-après) et votre société modifiant ainsi les prestations précédemment facturées par Keyrus SA à ses filiales en vertu de la convention de service autorisée par votre conseil du 14 février 2019.

Ces conventions sont conclues à la suite de la restructuration du groupe. Il a été envisagé que l'ensemble des services de conseil, d'organisation et d'assistance relatifs aux fonctions administratives, commerciales, financières, ressources humaines, informatiques, R&D, commerciales, comptables et juridiques soient centralisés au niveau de la société K Eagle Investment afin que les filiales de Keyrus n'aient qu'un seul contractant.

1 – Conventions avec la société K. Eagle Investment

- a. Convention 1 : convention de prestation de services entre K Eagle Investment et Keyrus SA (intitulée « SERVICES AGREEMENT Between K Eagle Investment SAS And Keyrus S.A., Named 'K EAGLE INVESTMENT Corporate Agreement_One ») et son avenant, avec effet rétroactif au 1er juillet 2023,

Le montant comptabilisé en charges, au titre de l'exercice 2023, s'élève à 114.128 €HT.

- b. Convention 2 : convention de refacturation entre Keyrus SA et K Eagle Investment (intitulée « REINVOICING AGREEMENT, Between Keyrus SA and K Eagle Investment SAS, Named 'KEI Corporate Agreement_Two ») avec effet rétroactif au 1er juillet 2023

Le montant comptabilisé en produits, au titre de l'exercice 2023, s'élève à 2.127.948 €HT.

- c. Personne concernée :

Entités	Monsieur Eric Cohen
Keyrus SA	Président Directeur Général
K Eagle Investment	Président

2 – Convention entre Keyrus SA et toutes ses filiales non détenues à 100%

Le conseil d'administration du 14 février 2019 a autorisé la conclusion d'une convention visant à optimiser la qualité des services entre Keyrus SA et ses filiales. Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par Keyrus SA :

- Assistance en matière de gestion stratégique
- Assistance en matière de recherche et développement
- Assistance en matière de gestion administrative et d'administration des ventes
- Assistance en matière de gestion des ressources humaines
- Assistance en matière de gestion des crises et de plans de contingence
- Assistance en matière juridique et gestion des assurances
- Assistance en matière de gestion financière et Reporting
- Assistance en matière de gestion des risques
- Assistance en matière de réglementation juridique et relative à la conformité

La tarification des services rendus est composée de jours / homme multipliés par des taux moyens journaliers décidés en fonction du grade de la personne employée par Keyrus SA et assistant les différentes filiales sur les sujets évoqués dans les prestations.

A cette tarification, est ajoutée pour les filiales françaises du groupe une refacturation générée par les locations d'espace et certaines prestations spécifiques.

Les montants facturés au cours de l'exercice 2023 dans le cadre de cette convention modifiée se décomposent comme suit :

Filiale	Montant facturé au titre du Premier semestre 2023 (i)	Montant facturé au titre des prestations spécifiques et locations d'espace – exercice 2023 (ii)
Lynx partners SAS	13.114 €	-
Keyrus Management SAS	108.800 €	845.789 €
Xiomega Consulting SAS	65.952 €	-
Opsky SAS	11.176 €	23.633 €
CMG Consulting SAS	131.854 €	-
Equinoxes France	9.495 €	-
Impetus PM LLC	119.323 €	-
Staunch Technologies LLC	34.338 €	-
Ecomfy Tecnologia Ltda.	16.519 €	-
Medqualis Inc.	22.899 €	-
Bigo Consulting	28.372 €	-
IT Performa SAS	29.178 €	-
Keyrus Data Maroc	-	-

(i) étant précisé que cette partie de convention a été résiliée à la suite de la conclusion de la convention cadre de management fees entre la société K Eagle Investment et l'ensemble des filiales du groupe avec effet rétroactif au 1er juillet 2023.

(ii) convention continuant à produire ses effets en 2023.

Liste des personnes concernées :

Entités	Monsieur Eric Cohen	Madame Rebecca MEIMOUN	Madame Laetitia ADJADJ
Keyrus SA	Président Directeur Général	Administratrice	Administratrice
K Eagle Investment	Président	n.a.	n.a.
Lynx partners SAS	Président	n.a.	n.a.
Keyrus Management SAS	Président	n.a.	n.a.
Xiomega Consulting SAS	Président (*)	n.a.	n.a.
Opsky SAS	Président (*)	n.a.	n.a.
CMG Consulting SAS	Président (*)	n.a.	n.a.
Impetus PM LLC	Administrateur	Administratrice	n.a.
Staunch Technologies LLC	Administrateur	Administratrice	n.a.
Ecomfy Tecnologia Ltda.	Administrateur	n.a.	Administratrice
Medqualis Inc.	Administrateur	n.a.	n.a.
Bigo Consulting	Administrateur	Administratrice	n.a.
IT Performa SAS	Administrateur	Administratrice	n.a.
Keyrus Data Maroc	Administrateur	Administratrice	Administratrice

(*) Keyrus SA est Présidente de ces entités représentée par Monsieur Eric Cohen.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVEES PAR L'ENSEMBLE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune autre convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Paris - La Défense, le 30 avril 2024

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Benjamin HADDAD

7 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN MANDATAIRE SOCIAL OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE SOCIETE CONTROLEE

Conformément à l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce, nous vous présentons les conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une autre société contrôlée par Keyrus.

Comme indiqué dans la section 6.1, une convention cadre de management fees lie, depuis le 1^{er} juillet 2023, K Eagle Investment, principal actionnaire de la société et l'ensemble des filiales du groupe, toutes contrôlées par Keyrus.

Cette convention est intitulée "CORPORATE AND ADMINISTRATIVE SERVICES AGREEMENT, Between K Eagle Investment SAS and Keyrus Subsidiaries") (la « Convention 3 »).

8 TABLEAU RECAPITULATIF DES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital.

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société	8 juin 2023	8 août 2025 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €

Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public	8 juin 2023	8 août 2025 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	8 juin 2023	8 août 2025 (26 mois)	15 % de l'émission initiale	/	15 % de l'émission initiale
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes	8 juin 2023	8 décembre 2024 (18 mois)	3.000.000 €		3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	8 juin 2023	8 août 2025 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
Plafond global des autorisations d'émission en numéraire	8 juin 2023		3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices, ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	8 juin 2023	8 août 2025 (26 mois)		/	

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	8 juin 2023	8 décembre 2024 (18 mois)		/	
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	8 juin 2023	8 août 2026 (38 mois)	850.000 actions	/	850.000 actions
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	8 juin 2023	8 août 2026 (38 mois)	5% du capital social	/	5% du capital social
Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre,		8	375.000 euros		375.000 euros

avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe	8 juin 2023	décembre 2024 (18 mois)	1.500.000 actions nouvelles	/	1.500.000 actions nouvelles
Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions	8 juin 2023	8 juin 2025 (24 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social

Il est précisé que dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée initiée par K Eagle Investment SAS, l'intégralité des actions gratuites Keyrus qui étaient en cours d'acquisition ont été annulées en contrepartie de l'attribution gratuite d'actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS portant les mêmes droits que les autres actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS et soumises à une période d'acquisition de 1 année et à une période de conservation de 1 année (soit 2 années au total).

9 MODALITES DE PARTICIPATION A L'ASSEMBLEE GENERALE

Les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites à l'article 20 des statuts de Keyrus SA.

10 RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

Keyrus intègre depuis plusieurs exercices les enjeux relatifs à la RSE sur ses trois piliers : Social, Environnemental et Gouvernance.

Ces chantiers sont menés par la Direction RSE du Groupe. L'ensemble des missions et actions RSE du Groupe sont par ailleurs affichées au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) dont la version 2023 figure à la section 3 du Rapport Financier Annuel.

Les engagements du Groupe Keyrus en faveur de la diversité, l'équité et l'inclusion sont formalisés par l'adhésion à plus de dix chartes et programmes.

Inclus dans la feuille de route RSE présentée ci-dessous, les enjeux sont pilotés par la Direction RSE et les parties prenantes internes sous la supervision du Président-Directeur général.

Parmi les grandes réalisations de cette politique, figure la continuité de la mission santé handicap : un programme de coaching personnalisé, des partenariats avec l'AGEFIPH, la formation de nos effectifs sur le Handicap (sensibilisation et formation au management inclusif), le Tour de France de la diversité dans l'ensemble des agences en région pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs.

La feuille de route RSE du Groupe Keyrus a été revue et validée par l'ensemble des parties prenantes internes :

Catégorie	Enjeux	Définition
Social	Formation	Assurer la gestion, développement et évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs/rices.
	Santé & Qualité de Vie Travail	Garantir la santé, sécurité et qualité de vie au travail.
	Egalité Homme / Femme	Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes.
	Diversité & Inclusion	Représenter et intégrer une variété de profils (diversité des âges, sexes, origines ethniques, culturelle, religieuse, orientations sexuelles, handicap...) au sein d'une entreprise.
Environnement	Gestion énergétique	Être acteur de la consommation énergétique de nos bâtiments
	Bilan émissions gaz à effet de serre	Piloter et mettre en place des actions de réduction de nos émissions GES
	Matériel Informatique	Appréhender le cycle de vie du hardware (centre hébergement, matériel informatique tels que ordinateurs, écrans et téléphones).
	Déchets & Recyclage	Assurer la collecte et le recyclage des déchets de l'entreprise (hors matériel informatique).
Gouvernance	Numérique Responsable	Former et sensibiliser nos collaborateurs à l'éco-conception, numérique responsable et cybersécurité
	Achats responsables	Concilier les enjeux ESG avec nos fournisseurs
	Ethique & conformité	Respecter la réglementation, mettre en place politiques et formations de prévention corruption, fraude, comportements anti-concurrentiels, éthique des affaires...
	RSE dans tous les métiers	Engager tou/te/s les collaborateurs/rices dans la démarche RSE pour qu'elle s'intègre dans leur métier quel qu'il soit.

Le Conseil d'administration

ANNEXE 1 - MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS/RICES DANS D'AUTRES SOCIETES

Prénom, nom et adresse	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2019	2020	2021	2022	2023
Fonction						
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Président directeur général					
	- Keyrus (International) SA	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus Canada	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus Israel	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus Life Science SA	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	Président					
	- Absys Cyborg	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Bigo Consulting SA de CV			⬆	⊕	⊕
	- Bigo USA Inc			⊕	⊕	⊕
	- Equinoxes France	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Equinoxes SA	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Financière My BCG	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- IT Performa SAC			⊕	⊕	⊕
	- IT Performa SAS			⊕	⊕	⊕
	- K Eagle Investment SAS					⊕
	- Kadris Group	⊕	⊕	⊕	⊕	⬆
	- Kadris Consultants	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrus Spain SL	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrus Tunisie	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrusdata SA	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrus Management	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrus Life Science Innovation	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrus USA	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrus Life Science Inc.	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Lynx partners	⊕	⊕	⬆	⊕	⊕
	- Fondation Keyrus	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	Administrateur					
	- AK Group SPV Ltd					⊕
	- Bigo Consulting SA de CV			⊕	⊕	⊕
	- Bigo USA Inc			⊕	⊕	⊕
	- Brand & Consumer Technologies Holding		⊕	⊕	⊕	⊕
	- Ecomfi Tecnologia e Desenvolvimento				⊕	⊕
	- Impetus PM LLC		⊕	⊕	⊕	⊕
	- IT Performa SAC			⬆	⊕	⊕
	- IT Performa SAS				⊕	⊕
	- Keyrus NV	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus GEP		⊕	⬆	⊕	⊕
	- Keyrus EPM ROW				⊕	⊕
	- Keyrus Luxembourg	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus Talents	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus Limited (HK)	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus China	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus (Mauritius) Ltd	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- Keyrus Singapore	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- KeySon EPM Asia			⊕	⊕	⊕
	- KME Holdings Ltd					⊕
	- Medqualis	⊕	⊕	⊕	⊕	⬆
	- PartnersByu Participacoes				⊕	⊕
	- Staunch technologies LLC		⊕	⊕	⊕	⊕
	- Middenext	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	Gérant					
	- Absys Cyborg SPRL	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	- EMC Capital Partners	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕

ANNEXE 1 - SUITE

Prénom, nom et adresse	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2019	2020	2021	2022	2023
Fonction						
Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Administrateur					
Administrateur	- Bigo Consulting SA de CV - Bigo USA Inc - Equinoxes SA - Impetus PM LLC - IT Performa SAC - IT Performa SAS - Keyrus Tunisie - Keyrusdata SA - Keyrus Life Science SA - Keyrus NV - Keyrus GEP - Keyrus EPM ROW - Keyrus Luxembourg - Keyrus Spain SL - Staunch technologies LLC - Vision BI			⊕	⊕	⊕
Mme. Laetitia ADJADJ, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Administrateur					
Administrateur	- Ecomfi Tecnologia e Desenvolvimento - Equinoxes SA - Keyrus Tunisie - Keyrusdata SA - Keyrus Canada - Keyrus NV - Keyrus Luxembourg - PartnersByu Participacoes - Fondation Keyrus	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
Mr. Claude BENMUSSA 7 rue du Moulin d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720)	Administrateur					
Administrateur						
Mr. Philippe LANSADE 16 chemin de Tisson, Castelnau le Lez (34170)	Président					
Administrateur	- Groupe Schools of the Media Insdutry - SAS Hop Assist	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

III - DECLARATION DE PERFORMANCE E.F

KEYRUS SA

155 rue Anatole France,
92593 Levallois-Perret Cedex

R.C.S. 400 149 647

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE CONSOLIDEE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION GROUPE

Exercice clos le 31 décembre 2023

Ce rapport contient 6 pages

KEYRUS SA

155 rue Anatole France,
92593 Levallois-Perret Cedex

R.C.S. 400 149 647

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE CONSOLIDEE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION GROUPE

Exercice clos le 31/12/2023

A l'Assemblée Générale

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), de votre société KEYRUS, accrédité par le COFRAC activité validation/vérification sous le numéro 3-1874 (portée disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31/12/2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires :

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Comme précisé dans la DPEF, les heures de formation n'intègrent pas le périmètre LATAM et la Tunisie car le processus de consolidation des données de formation est en cours de fiabilisation. Une démarche est en cours au sein du groupe pour harmoniser les pratiques.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, et à la doctrine relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la profession relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de deux personnes et se sont déroulés entre mars et avril 2024 sur une durée totale d'intervention de deux semaines.

Nous avons mené 4 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration notamment la responsable RSE, les référents Tunisie et Brésil.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices précisés dans l'annexe 1 et couvrent entre 51% et 81% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon notre doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris,
L'organisme Tiers Indépendant,
FID'IMPACT
Sarah GUEREAU

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

1. Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

Thématiques	Indicateurs	Entités testées
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de salariés présents au 31.12 - Nombre d'embauches et taux d'embauches - Part de femmes dans les embauches CDI - Nombre de départs et taux de départ - Ancienneté moyenne 	KEYRUS SA, ABSYS CYBORG, Tunisie, Brésil
	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de salariés formés - Pourcentage de salariés formés - Nombre d'heures de formation 	KEYRUS SA, ABSYS CYBORG

2. Informations qualitatives (actions et résultats)

- Médaille de bronze Ecovadis
- Chartes des Achats Responsables
- Code de conduite Anti-Corruption
- Code de conduite RSE

1 EDITO - Accélérer vers un avenir responsable

Au sein de Keyrus, nous sommes animés par une passion profonde pour l'innovation et la technologie, dédiées à **simplifier et accélérer la transformation data-Driven de nos clients**. Nous sommes fiers de constater que nos efforts débouchent sur un monde nouveau pour nos clients, où modernisation, développement de nouvelles applications, et amélioration des performances se traduisent par une satisfaction tangible. Dans un monde en accélération, où la technologie, les mentalités, et les enjeux sociaux et environnementaux évoluent, notre entreprise reste profondément engagée dans une quête de résultats significatifs, portée par l'engagement individuel et collectif de nos collaborateurs.

En 2023, nous avons accéléré nos démarches et nos projets. Ainsi, Keyrus a franchi une étape majeure avec le lancement de notre nouvelle offre *Data Carbon Track en 2023*. Conçue en collaboration avec Snowflake, Talend et Sweep, cette solution innovante allie technologie et savoir-faire pour permettre aux entreprises de mesurer, gérer et réduire efficacement leurs émissions de gaz à effet de serre. Notre approche méthodologique, combinée avec des outils de collecte de données avancés et des plateformes d'analyse, offre une vision complète et en temps réel des émissions, couvrant les scopes 1, 2 et 3.

Data Carbon Track apporte une précision et une profondeur inégalées dans la transformation des données carbone non structurées en informations structurées et exploitables. Cette transparence renforcée soutient les entreprises dans leur conformité aux réglementations comme la CSRD¹, tout en identifiant des opportunités pour une croissance durable. Cette initiative illustre parfaitement notre engagement à transformer les défis climatiques en opportunités économiques, affirmant notre rôle en tant qu'acteur clé dans la transition vers une économie bas carbone.

2023 a également été marquée par notre *Tour de France de la diversité et de l'inclusion*. À travers cette initiative, nous avons renforcé notre engagement envers un environnement de travail inclusif et diversifié. Nos équipes ont démontré une passion et une volonté exceptionnelles de participer activement à cette démarche, prouvant que la diversité n'est pas seulement une valeur, mais une force vive au sein de Keyrus.

Nos efforts se concentrent aussi sur l'amélioration de la collecte et du Reporting des données afin de mesurer les efforts et actions mises en œuvre démarches essentielles pour un futur plus transparent et responsable.

Ensemble, nous franchissons des étapes concrètes vers un avenir où technologie, responsabilité sociale et environnementale sont en parfaite harmonie. Nos engagements envers le social, l'environnement et la gouvernance ne sont pas de simples promesses, mais des actions tangibles qui définissent notre identité et notre mission.

- **un engagement Environnemental** pour réduire notre empreinte carbone à travers un numérique plus responsable, une gestion de l'énergie et émissions carbone, le recyclage de nos déchets et matériel informatique
- **un engagement Social** : la diversité, l'inclusion et la non-discrimination sont l'ADN du groupe avec plus de 60 nationalités, l'égalité réelle entre les hommes et les femmes, la santé et le bien-être au travail et la formation tout au long de la carrière de chacune et chacun de nos collaboratrices / collaborateurs
- **un engagement Gouvernance** en plaçant l'éthique et la conformité, le respect et la protection des données, la cybersécurité, la satisfaction client et les achats responsables au cœur de nos activités.

Et comme chaque année, notre engagement se traduit par une feuille de route claire et ambitieuse. Conscients de l'importance de mesurer les résultats de nos actions, nous avons perfectionné nos indicateurs de performance pour suivre plus précisément l'efficacité de nos initiatives.

Cette feuille de route, que nous vous présentons dans notre Déclaration de Performance Extra-Financière, est le reflet de notre engagement durable. Elle démontre notre volonté de progresser continuellement, non seulement en termes de performance économique, mais aussi dans notre contribution à un avenir plus responsable.

¹ La CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive est une nouvelle réglementation européenne sur le reporting de durabilité transposée en droit français en décembre 2023. Elle fixe un cadre sur l'identification des enjeux ESG matériels et des indicateurs pour les entreprises éligibles.

Nous sommes engagés, dans la durée, pour un impact positif et tangible, tant pour nos clients que pour la société dans son ensemble.

2 L'ESG CHEZ KEYRUS

2.1 Un engagement au plus haut niveau

Avec un goût constant de l'innovation technologique, le Groupe **Keyrus** se distingue par une vision engagée : celle d'un avenir où la technologie, tout en étant omniprésente, est avant tout un instrument au service de l'amélioration de la condition humaine. C'est cette vision de *Humanizing the future*, qui guide toutes les initiatives du Groupe.

Ces dernières se sont transformées en engagements, formalisés dès 2011 avec l'adhésion au Global Compact. La Direction a souhaité embarquer ses salariés dans des actions au service de la société et a ainsi créé la Fondation **Keyrus** en 2017. En 2021, le Groupe a créé la Direction ESG pour lancer et animer en interne, pour lui et pour ses parties prenantes, une vraie démarche RSE, notamment au travers de la Mission Santé Handicap pour contribuer à la Diversité et l'Inclusion.



La Direction ESG, sur la base du diagnostic de performance mené en interne ainsi que l'identification des enjeux ESG (dont le détail et les définitions sont décrits dans le chapitre 5 L'ANALYSE DE MATERIALITE), a proposé une stratégie RSE en France, approuvée par le conseil d'administration. Construite et déployée en 2023 en France, elle sera étendue au Groupe en 2024. **Keyrus** sera par ailleurs soumis à la CSRD en 2026 au titre de 2025, et travaille sur les nouvelles exigences réglementaires.

2.2 La direction ESG

La Direction ESG (en charge des enjeux environnementaux, sociaux et leur gouvernance) est placée sous la responsabilité du Président Directeur Général, et a pour mission principale de piloter, mesurer, valoriser et animer les axes d'engagements de la stratégie :

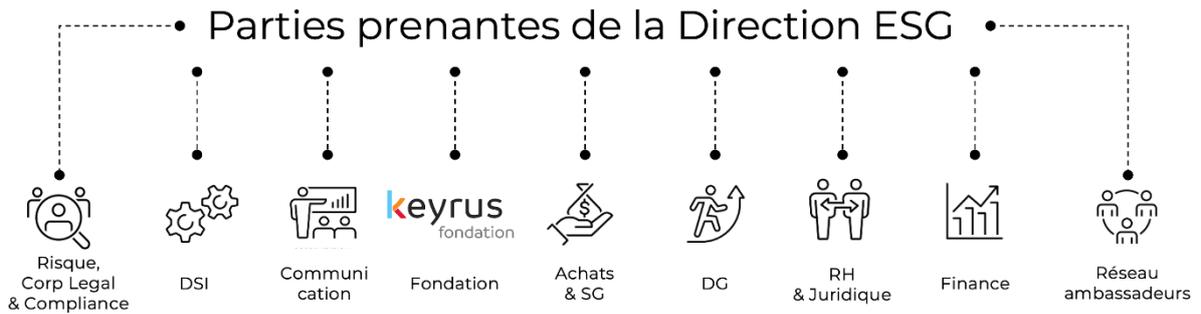
- Accompagner et écouter les besoins de chaque membre de la Direction
- Alléger l'impact de **Keyrus** sur l'environnement par une meilleure appréhension de l'écosystème
- Impliquer l'ensemble des parties prenantes du groupe vers une démarche responsable
- Contribuer positivement à la société grâce à la Fondation **Keyrus**

La feuille de route a été définie pour atteindre les objectifs attendus :

- Co-construction des objectifs intermédiaires et finaux pour suivre la progression ;
- Suivi de la Gouvernance opérationnelle garante du déploiement des politiques définies ;
- Pilotage des indicateurs et mesure des impacts ;
- Valorisation et animation des engagements du Groupe au travers du réseau d'ambassadeurs ;
- Communication sur les performances ESG du Groupe, notamment auprès des principales parties prenantes.

L'animation de la démarche RSE est déclinée dans les filiales dans le respect du cadre réglementaire et des contraintes légales des différents pays.

Pour la construction et déploiement de sa stratégie ESG, la Direction a cartographié ses parties prenantes internes, indispensables au bon déroulement de la feuille de route :



La gouvernance est structurée, avec des points de rencontres réguliers entre ses principaux acteurs :

- Le comité RSE se réunit trimestriellement avec toutes les parties prenantes internes de **Keyrus** ;
- Le comité Groupe se réunit mensuellement avec le Président Directeur Général, Vice-Président Executif et la Direction ESG ;
- L'animation du réseau d'ambassadeurs est régulière avec 8 sessions réalisées en 2023.

2.3 Des engagements reconnus en externe



Au-delà de son engagement au Global Compact, **Keyrus** contribue de manière significative à 8 Objectifs Développement Durable sur les 17 définis par l'ONU.

Les contributions concernent les 3 piliers clefs de **Keyrus**, l'Environnement, le Social, la Gouvernance ainsi que Sociétal grâce à la Fondation **Keyrus**.



Pour la troisième année consécutive, **Keyrus** reçoit la médaille de bronze d'Ecovadis.

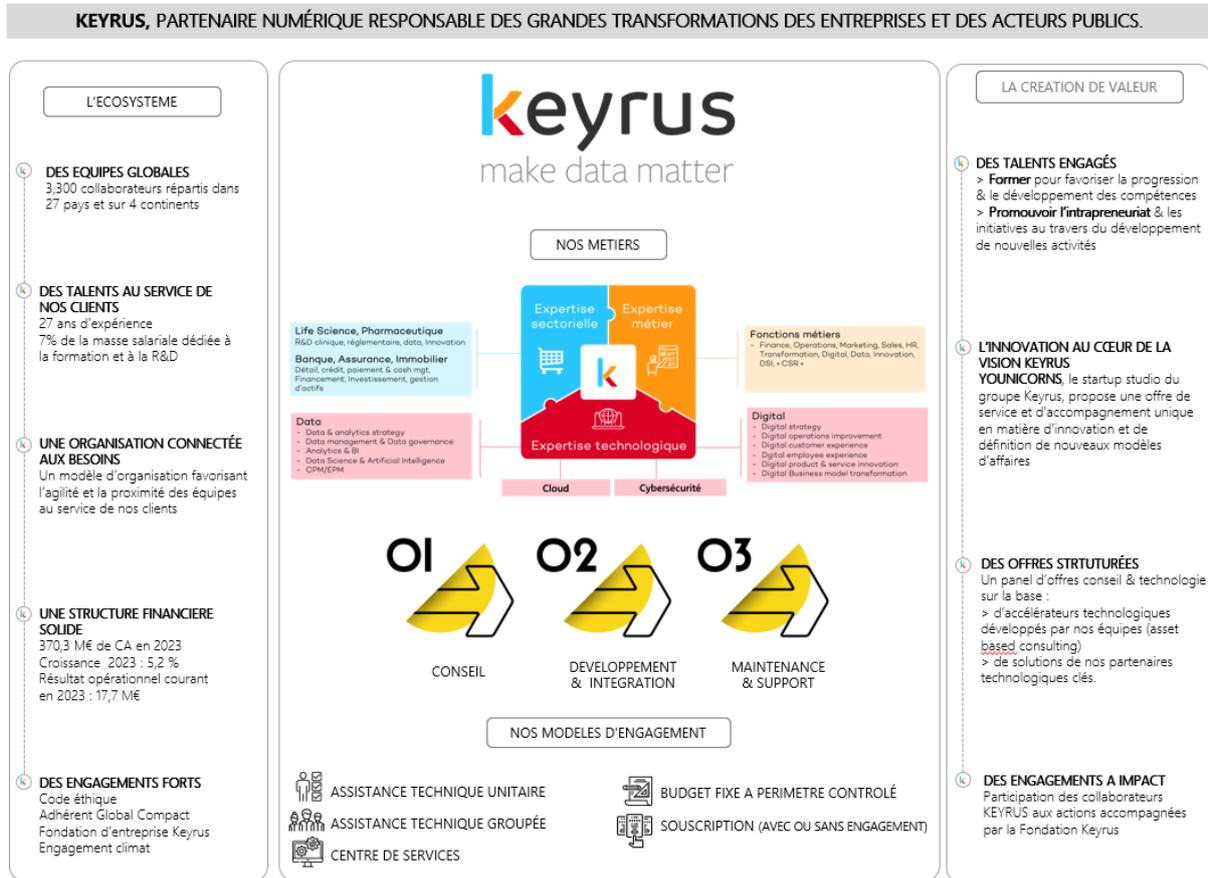
Le groupe a pour objectif de recevoir la médaille d'or à court terme et pour cela mène un plan d'actions avec ses filiales au niveau groupe.

3 LE MODELE D'AFFAIRES

Au cœur du Groupe **Keyrus** se trouve une culture d'entreprise solidement établie, fondée sur les valeurs de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Cette approche, essentielle à son identité et à son succès, ouvre continuellement de nouvelles perspectives, notamment dans des domaines de pointe tels que la data et l'intelligence artificielle (IA). Cette culture, axée sur l'innovation proactive et la volonté constante de progresser, place **Keyrus** parmi les acteurs majeurs du secteur numérique et de la data, témoignant de sa capacité à se renouveler et à se développer de manière significative.

Le modèle d'affaires traduit cette mission qui a été réprécisée cette année à l'occasion du 25ième anniversaire du Groupe : **Donner du sens à la donnée pour éclairer l'avenir, le rendre plus simple et plus humain.**

La version détaillée du modèle d'affaires présenté ci-dessous se trouve dans la partie "Présentation du Groupe" du Rapport Financier annuel. Son synopsis est repris dans le présent chapitre pour rappeler les valeurs et la mission données au Groupe.



4 LES PARTIES PRENANTES DE KEYRUS

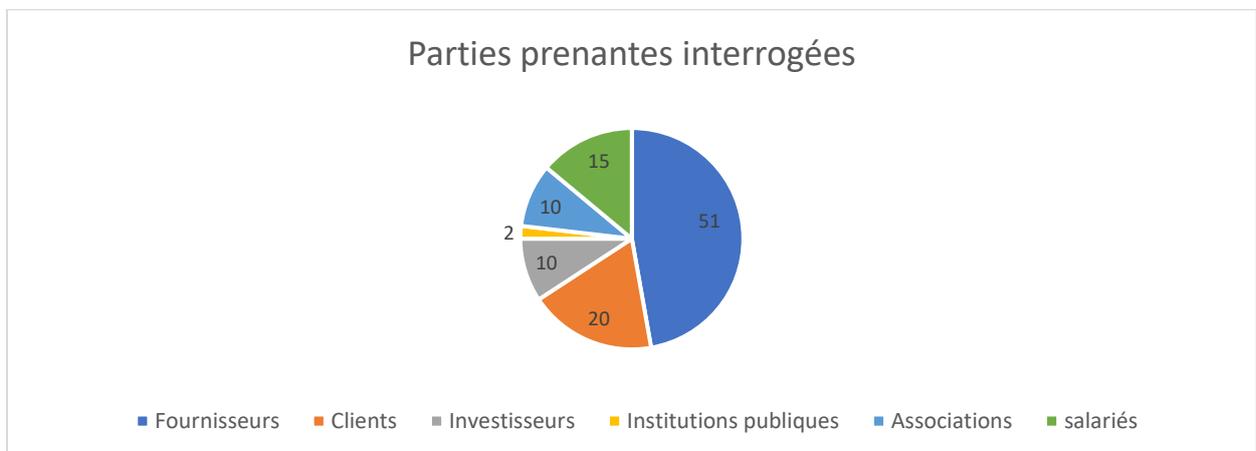
En début d'année 2023, **Keyrus** a cartographié ses parties prenantes externes et internes afin de les interroger sur les enjeux ESG identifiés et de comprendre leurs attentes. Elles sont directes ou indirectes mais participent dans tous les cas au développement de **Keyrus**. Les échanges avec les parties prenantes sont réguliers, notamment avec les clients et investisseurs, de plus en plus enclins à connaître les engagements, mais également avec les fournisseurs pour les intégrer dans une démarche responsable.



5 L'ANALYSE DE MATERIALITE

L'analyse de matérialité a été présentée et validée à la réunion du comité RSE de juin 2023. L'ensemble des parties prenantes avait été interrogé pour évaluer le niveau d'importance des enjeux ESG de **Keyrus** identifiés, et définir une stratégie ESG en lien avec leurs attentes.

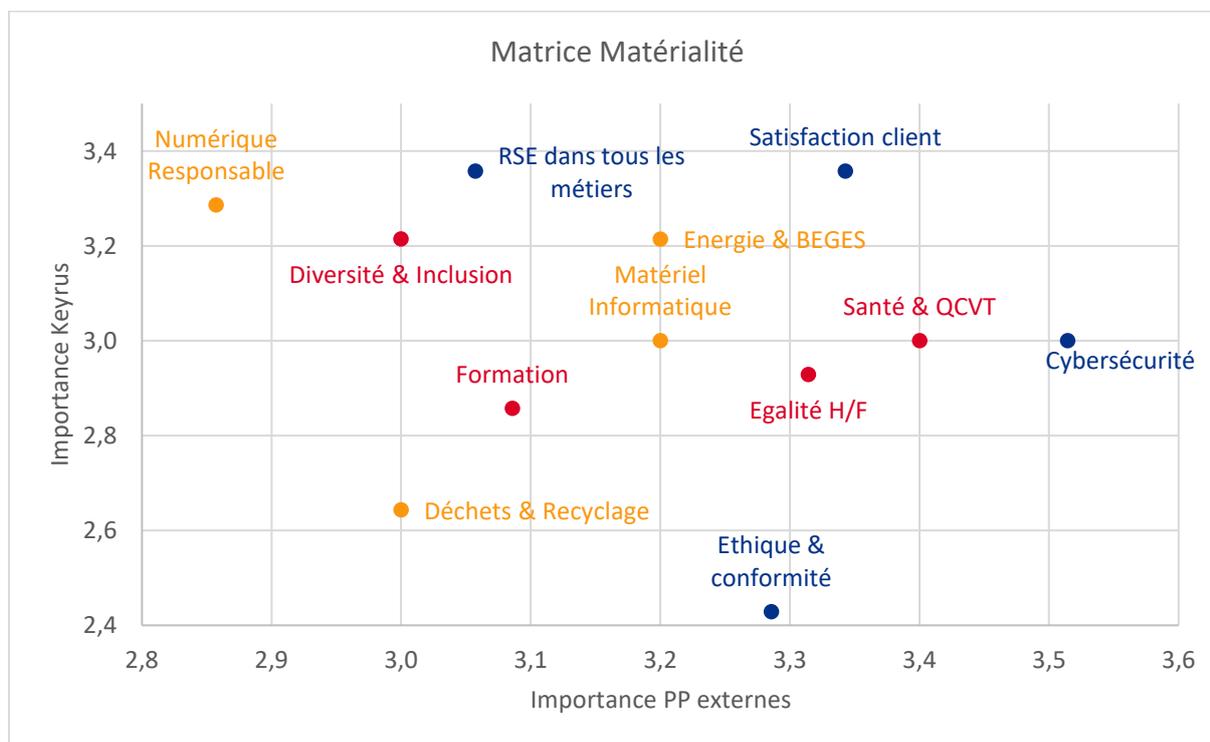
Au total, 108 parties prenantes ont été interrogées avec un taux de réponse global de 45%.



Ci-dessous, les enjeux **Keyrus** sur les 3 piliers Environnement, Social et Gouvernance avec leur définition, ont été partagés à l'ensemble des parties prenantes lors de l'envoi du questionnaire :

Catégorie	Enjeux	Définition
Social	Formation	Assurer la gestion, développement et évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs/rices.
	Santé & Qualité de Vie Travail	Garantir la santé, sécurité et qualité de vie au travail.
	Egalité Homme / Femme	Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes.
	Diversité & Inclusion	Représenter et intégrer une variété de profils (diversité des âges, sexes, origines ethniques, culturelle, religieuse, orientations sexuelles, handicap...) au sein d'une entreprise.
Environnement	Energie & BEGES (bilan émissions gaz à effet de serre)	Être acteur de notre consommation énergétique et conscient de nos émissions GES afin de les réduire, de nos collaborateurs/rices à nos bâtiments en passant par les achats.
	Matériel Informatique	Appréhender le cycle de vie du hardware (centre hébergement, matériel informatique tels que ordinateurs, écrans et téléphones).
	Déchets & Recyclage	Assurer la collecte et le recyclage des déchets de l'entreprise (hors matériel informatique).
	Numérique Responsable	Intégrer l'aspect environnemental dans nos offres avec le numérique responsable et la décarbonation.
Gouvernance	Cybersécurité	Protéger les ordinateurs, serveurs, réseaux et données de nos collaborateurs/rices et nos clients contre les attaques malveillantes.
	Satisfaction client	Assurer et améliorer la satisfaction client et la qualité prestation de services.
	Ethique & conformité	Respecter la réglementation, mettre en place politiques et formations de prévention corruption, fraude, comportements anti-concurrentiels, éthique des affaires...
	RSE dans tous les métiers	Engager tou/te/s les collaborateurs/rices dans la démarche RSE pour qu'elle s'intègre dans leur métier quel qu'il soit.

Les résultats ont ensuite été analysés par typologie de parties prenantes pour tenir compte des points d'attention de chacun et la grille finale est présentée ci-dessous :



En réalisant par la suite un diagnostic de performance interne ainsi que la construction de la stratégie à déployer, **Keyrus** a revu les enjeux ESG pour y intégrer notamment les achats responsables dans le pilier gouvernance.

Les enjeux finaux sur lesquels Keyrus a élaboré sa stratégie ESG sont définis et partagés à l'ensemble des parties prenantes :

Catégorie	Enjeux	Définition
Social	Formation	Assurer la gestion, développement et évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs/rices.
	Santé & Qualité de Vie Travail	Garantir la santé, sécurité et qualité de vie au travail.
	Egalité Homme / Femme	Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes.
	Diversité & Inclusion	Représenter et intégrer une variété de profils (diversité des âges, sexes, origines ethniques, culturelle, religieuse, orientations sexuelles, handicap...) au sein d'une entreprise.
Environnement	Gestion énergétique	Être acteur de la consommation énergétique de nos bâtiments
	Bilan émissions gaz à effet de serre	Piloter et mettre en place des actions de réduction de nos émissions GES
	Matériel Informatique	Appréhender le cycle de vie du hardware (centre hébergement, matériel informatique tels que ordinateurs, écrans et téléphones).
	Déchets & Recyclage	Assurer la collecte et le recyclage des déchets de l'entreprise (hors matériel informatique).
Gouvernance	Numérique Responsable	Former et sensibiliser nos collaborateurs à l'éco-conception, numérique responsable et cybersécurité
	Achats responsables	Concilier les enjeux ESG avec nos fournisseurs
	Ethique & conformité	Respecter la réglementation, mettre en place politiques et formations de prévention corruption, fraude, comportements anti-concurrentiels, éthique des affaires...
	RSE dans tous les métiers	Engager tou/te/s les collaborateurs/rices dans la démarche RSE pour qu'elle s'intègre dans leur métier quel qu'il soit.

6 LES ENTITES DU GROUPE AU CŒUR DU PROCESSUS ESG

Keyrus poursuit son ambition d'embarquer l'ensemble des sociétés du groupe dans sa démarche ESG.

De nouveaux pays ont ainsi été intégrés en 2023 dans la DPEF : le Royaume Uni et le Canada.

Le périmètre de la DPEF couvre ainsi 81,6% des effectifs groupe.

Lors de la création du réseau d'ambassadeurs en 2022, des contacts clés ont été identifiés dans les filiales pour être sensibilisés aux enjeux ESG. Ils contribuent aux groupes de travail sur les enjeux ESG et au Reporting extra-financier au travers d'animation :

- 2 communautés ESG sur Workplace, réseau interne **Keyrus**, une pour l'ensemble des employés afin de partager les contenus sur l'ESG et la 2ème dédiée aux ambassadeurs ESG pour suivre les avancées du réseau d'ambassadeur et partager les bonnes pratiques
- Une session live par mois où tous les ambassadeurs sont conviés afin de partager les nouvelles et suivre les projets, au total 8 sessions ont été organisées en 2023

Ainsi, de nombreuses actions ont pu être menées :

- Auto-évaluation en début d'année 2023 sur le niveau de maturité des actions menées dans leurs entités, accompagnés par l'équipe de la direction groupe ESG
- Création d'une base de données « knowledge sharing platform » où tous les pays peuvent accéder aux documents de base tels que politiques RSE, slides de présentation ESG, supports de communication et sensibilisations (écogestes, sexisme ordinaire en entreprise)
- Participation à la journée « world clean-up Day » où la France, la Belgique, l'Espagne et le Royaume-Uni ont réuni leurs équipes pour une heure de ramassage de déchets dans les rues et sensibiliser sur les enjeux de la pollution
- Formation à la Fresque du Climat pour les membres du réseau d'ambassadeurs

7 LA FEUILLE DE ROUTE ESG DE KEYRUS

7.1 Le social

Les réalisations majeures



Les premières démarches, formalisées au travers de chartes et d'accords et démontrent l'engagement constant de la Direction et notamment de son Président sur les enjeux sociaux et sociétaux.

Les principaux engagements portés par **Keyrus** sont:

- La Charte éthique : signée en 2016, elle présente les valeurs portées par **Keyrus** pour agir en faveur du développement durable.
- La Charte de la diversité : signée en 2006, elle promeut l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toute forme de discrimination.
- La Charte du recrutement décrit la politique de **Keyrus** de lutte contre toute forme de discrimination à l'embauche au regard des 25 critères reconnus dans le Code Pénal français.
- **Keyrus** est membre fondateur de l'association française des managers de la diversité depuis 2007. Cet Act tank accompagne le management de toutes les diversités.
- La Charte de la parentalité en entreprise : elle comprend des objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents.
- La Charte sur le droit à la déconnexion : elle contribue à une meilleure utilisation des outils de travail et de communication, un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et le respect des temps de repos des salarié.es de **Keyrus**.
- Nouvel accord Télétravail KEY@HOME mis en place en 2022, avec un suivi particulier lors des entretiens annuels pour s'assurer du respect vie privée / vie professionnelle.
- Manifeste #StOpE (depuis 2020), initiative qui vise à partager et promouvoir les bonnes pratiques de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise disponible sur notre outil de formation interne (KLX).
- L'Accord d'égalité professionnelle femmes-hommes : signé en 2013 et renouvelé tous les 3 ans, il formalise la politique d'entreprise de **Keyrus** en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle.

Nos ambitions

Les engagements	Les ambitions
<ul style="list-style-type: none">• Assurer la gestion, développement et évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs/rices	<ul style="list-style-type: none">• 70% des collaborateurs formés au moins 1 fois en 2024
<ul style="list-style-type: none">• Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes	<ul style="list-style-type: none">• +2% femmes au poste de manager• Index égalité H/F à au moins 85/100 pour 2024 en France
<ul style="list-style-type: none">• Représenter, intégrer, recruter des personnes en situation de Handicap et sensibiliser nos collaborateurs/rices	<ul style="list-style-type: none">• Taux d'emploi à 0,8% en France
<ul style="list-style-type: none">• Garantir la santé, sécurité et qualité de vie au travail pour toutes et tous	<ul style="list-style-type: none">• Obtenir la note de 7,5/10 lors du baromètre social 2024• Réduire le turnover de 6%

7.2 L'environnement

Les réalisations majeures



Les premières démarches, formalisées par des actions de partenariats traduisent la prise de conscience de la Direction et la gouvernance quant au rôle des Entreprises du Secteur du Numérique dans la préservation de la planète et en particulier dans la lutte contre le changement climatique.

Voici les principaux engagements portés par **Keyrus** :

- **Keyrus** est signataire de Planet tech' care : 1^{er} réseau de partenaires en France, accompagne les entreprises pour intégrer le numérique dans leurs objectifs de préservation de l'environnement.
- Le Bilan empreinte carbone (scopes 1, 2 & 3) a été réalisé pour la première fois en 2022 sur le périmètre complet de la DPEF, soit 80% des entités du Groupe
- Charte des achats responsables depuis 2022
- Le plan de sobriété énergétique a été mis en place en 2022 sur les recommandations du gouvernement pour appliquer les écogestes en entreprise et économiser de l'énergie
- Les salariés ont été sensibilisés aux enjeux climatiques (fresque du climat Codir France et réseau d'ambassadeurs) et aux écogestes (ecowatt)
- L'Offre Data Cloud Carbon Track accompagne les entreprises dans la décarbonation, aussi bien de la collecte de données pertinentes que dans l'établissement d'une trajectoire pertinente.
- L'Offre green it « agir, pour une activité numérique éco-responsable » est un outil de mesure des émissions de carbone des postes de travail (office 365) des employés et des clients de **Keyrus**.

Nos ambitions

Les engagements	Les ambitions
<ul style="list-style-type: none"> • Collecter l'ensemble des informations relatives à nos bâtiments pour piloter nos actions de réduction des consommations énergétiques, et augmenter la part d'énergie renouvelable 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir 100% des consommations énergétiques pour les bâtiments • Augmenter la part d'énergies renouvelables et obtenir les garanties d'origine
<ul style="list-style-type: none"> • Collecter les informations sur nos déchets pour réduire et favoriser l'économie circulaire, notamment en augmentant la part d'achat de matériel reconditionné 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% des nouveaux téléphones sont des téléphones reconditionnés en France • Obtenir 100% des informations sur les déchets • 50% de nos partenaires cloud (éditeurs & hébergeurs) consultés pour obtenir leurs indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un plan de mobilité pour sensibiliser nos collaborateurs sur l'usage des transports dans le cadre de leurs déplacements 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% du parc automobile hybride ou électrique en 2025 en France
<ul style="list-style-type: none"> • Piloter notre Bilan Carbone pour s'inscrire dans une trajectoire de réduction de nos émissions conforme aux attentes des accords de Paris 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil de pilotage à déployer en 2024 pour mesurer l'impact du plan d'action et se préparer à la trajectoire SBTi

7.3 La gouvernance

Les réalisations majeures



La gouvernance est au cœur de la démarche ESG du groupe. Elle concerne autant la direction que les salariés.

- Comité Ethique
- Application et respect du RGPD
- Formation des salariés à la protection des données
- Plan de sensibilisation à la cybersécurité avec l'obtention d'un outil Proof Point déployé en 2022
- Sensibilisation des salariés aux enjeux climatiques : 2 fresques du climat ont été organisées pour le comité de direction France ainsi que le réseau d'ambassadeurs Groupe en 2023, dont le déploiement continue en 2024
- Le Groupe **Keyrus** a adopté le code de conduite anti-corruption (mis à jour en 2023) élaboré par Middenext, qui fait référence à la Convention des Nations unies contre la corruption et s'efforce de lutter contre toutes les formes de corruption
- **Keyrus** SpeakUp Line, le système d'alerte

Nos ambitions

Les engagements	Les ambitions
<ul style="list-style-type: none"> • Former et sensibiliser nos collaborateurs/rices à l'éco-conception, matéri et cybersécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de sensibilisation au Numérique Responsable disponible pour l'ensemble des équipes • Formation pour la population cible à l'éco-conception • Campagnes de phishing pour sensibiliser à la cybersécurité
<ul style="list-style-type: none"> • Respecter la réglementation, mettre en place politiques et formations de prévention corruption, fraude, comportements anti-concurrentiels et éthique des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% des effectifs formés sur l'éthique et conformité • 100% des collaborateurs ciblés formés sur l'anticorruption en 2024
<ul style="list-style-type: none"> • Engager l'ensemble de nos collaborateurs/rices dans la démarche RSE pour qu'elle s'intègre dans leur métier quel qu'il soit 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% des effectifs exposés à la capsule de sensibilisation RSE (handicap, sexisme ordinaire en entreprise...)
<ul style="list-style-type: none"> • Concilier les enjeux ESG avec l'ensemble de nos parties prenantes, notamment nos fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% fournisseurs majeurs engagés dans une collaboration active avec signature de la charte • 4% factures payées hors délai 60 jours

8 L'ENGAGEMENT GOUVERNANCE

8.1 Les valeurs

La gouvernance et l'éthique sont les éléments clefs de tout engagement ESG. **Keyrus** a fait le choix de respecter le code défini par Middenext. Ce code traduit les valeurs de l'entreprise :

- Respecter les droits de l'Homme dans toutes les relations avec les collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et autres partenaires du Groupe ;
- Prendre conscience de la diversité des traditions et pratiques locales et, en tant qu'entité internationale respecter à la fois les lois locales et les législations et réglementations internationales en vigueur ;
- Lutter contre la précarisation de l'emploi en favorisant autant que possible les embauches en CDI ;
- Respecter les législations sociales communautaires et nationales ainsi que les conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités ;
- Respecter les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relatives au droit du travail ;
- Rejeter le recours au travail forcé ou toute autre forme de travail obligatoire ;
- Refuser le recours au travail des enfants ;
- Favoriser la flexibilité dans l'organisation du travail de façon à permettre un juste équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée ;
- Promouvoir la diversité et refuser tout type de discrimination ;
- Respecter l'exercice du droit syndical et la liberté d'association ;
- Se conformer à la législation en vigueur en matière de santé et de sécurité dans l'environnement de travail ;
- Exiger le respect de la confidentialité de la part des collaborateurs au regard des données et autres informations qui leur sont accessibles dans le cadre de leur travail. Ce point est fondamental au regard de l'activité du Groupe.

8.2 Code de conduite

L'ensemble des sociétés du groupe **Keyrus** a adopté le Code de conduite anticorruption élaboré par Middlednext et mis à jour en août 2023. Il se réfère à la Convention des Nations Unies contre la corruption et s'attache à lutter contre toutes les formes de corruption.

Les salariés du groupe sont tenus de prendre connaissance de ce Code et de participer aux séances de formation organisées par l'entreprise afin de les sensibiliser à la lutte contre la corruption. Les nouveaux collaborateurs sont sensibilisés dès leur prise de fonction.

Le Code intègre le signalement de pratiques non conformes et la protection du lanceur d'alerte. Chaque collaborateur peut faire part de ses doutes et/ou poser des questions à sa hiérarchie et/ou à son référent.

Il peut également, en respectant la procédure définie par l'entreprise, lancer une alerte :

- S'il est confronté à un risque de corruption ;
- S'il estime de bonne foi qu'une violation du Code a été ou est en train d'être ou va peut-être être commise ;
- S'il est confronté à une atteinte à la probité.

8.3 Ethique et conformité

Le Département 'Risque, Corporate Legal & Compliance' du Groupe Keyrus a la charge de sujets réglementaires dont la Loi Sapin II et le RGPD.

La DPO Groupe opère au sein de ce département et gère un réseau international de DPO, de DPO relais et de référents. A l'aide de divers outils et de moyens de transmission des connaissances (réunions hebdomadaires, formation continue en présentiel et en e-learning, mutualisation des compétences avec partage de documentation, déploiement d'un outil Groupe de mise en conformité), la DPO Groupe assure un niveau de compétences approprié et actualisé pour l'ensemble des acteurs concernés. Cette gestion permet de sensibiliser avec efficacité l'ensemble des salariés du Groupe aux problématiques de la RGPD.

Ainsi, en 2023, les DPO de chaque pays ont pu déployer les sensibilisations à la protection des données, avec un total de 1409 personnes sensibilisées, soit 59% sur le périmètre DPEF.

	Nombre participants	Effectifs totaux	% sensibilisés
France	898	1319	68%
Europe (Hors France)	24	276	9%
Amérique Latine (Latam)	425	593	72%
Tunisie	56	141	40%
Canada	6	41	15%
Total RSE	1 409	2 370	59%

La procédure de conformité avec la Loi Sapin II est conduite par le Directeur du Département. Le Comité d’Audit du Groupe ayant validé l’évaluation des risques anti-corruption en 2019, ces sujets sont revus à fréquence appropriée. Deux formations, l’une élaborée à destination du personnel à risque et l’autre pour le personnel ‘non-risque’ ont été déployées sur l’ensemble du Groupe en 2019 et 2020. Ce dispositif de formation est en cours d’actualisation et est déployé depuis avril 2024. D’autre part, le code anti-corruption du Groupe **Keyrus** a été actualisé au dernier trimestre 2023 et traduit dans les sept langues du Groupe puis rediffusé dans tous les pays concernés.

Le dispositif d’alerte du Groupe – **Keyrus** SpeakUp Line- est disponible dans sa nouvelle version et via le site Internet du groupe depuis février 2024. Il a succédé à l’ancien dispositif **Keyrus** Ethics Line, implémenté courant 2019. Le nouveau dispositif est accessible dans six langues et est fourni par un prestataire externe, afin de garantir un haut niveau de transparence.

La nouvelle Directive Européenne de mars 2022 et la Loi Wasserman du 1er septembre 2022 ont fait sensiblement évoluer le statut des lanceurs d’alerte et renforcé leur protection. Cette Directive devant être transcrite dans le droit national de chaque état Européen, la France a effectué cette transposition par décret en octobre 2022. A date, et à notre connaissance, les pays européens n’ont pas tous effectué cette transposition ce qui continue de ralentir et de complexifier le déploiement de la Directive au sein du Groupe **Keyrus**.

Cette Directive ne s’applique toutefois pas aux filiales non européennes. Le Groupe a analysé toutes les conséquences de ces nouvelles réglementations et identifié les développements technologiques relatifs à son Dispositif d’Alerte, dans le cadre de la nouvelle version de ce dispositif. Dans ce contexte, une campagne de communication sur l’actualisation des outils et des procédures du groupe **Keyrus** sera effectuée à la fin du premier semestre 2024.

Aucune alerte n’a été enregistrée en 2023 via les différents canaux d’alerte proposés par le groupe **Keyrus**.

8.4 Cybersécurité

La politique de sécurité du système d’information a été formalisée au sein de **Keyrus** dès 2008 et est mise à jour régulièrement.

En 2022, dans une démarche de progrès continu, **Keyrus** a enrichi sa politique avec des mesures de sécurité prévues dans la norme ISO27001, a mis en place une organisation spécifique SOC (Security Operation Center) pour la surveillance des incidents de sécurité, la détection des vulnérabilités, l’organisation de la sécurité, la sécurité des applications et les données dans le cloud.

Keyrus a investi dans l’outil proof point, déployé en fin d’année 2022, spécialisé dans la sécurité des courriers électroniques.

Ainsi, 9 campagnes de phishing ont été lancées en 2023 via l’outil et 430 personnes, tombées dans les pièges, ont été formées à la cybersécurité.

8.5 Les achats responsables

Acteur engagé pour le développement durable, **Keyrus** porte une attention particulière à la politique Achats et s'engage ainsi à réaliser des Achats Responsables, sélectionnant ses partenaires et fournisseurs en conformité avec les principes établis dans le Pacte Mondial des Nations Unies.

Membre actif de Numeum, **Keyrus** respecte également les 10 principes de la Charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME, édictés par le syndicat professionnel pour aider les entreprises à mener une politique d'achats responsables.

La Charte des Achats Responsables est révisée chaque année pour à la fois veiller à sa parfaite conformité aux nouvelles réglementations édictées mais aussi pour en optimiser sa performance et sa cohérence en lien avec l'évolution de ses activités.

Cette Charte a pour objet d'être un référentiel commun aux acheteurs de **Keyrus** et à ses fournisseurs et autres tiers impliqués dans les achats du Groupe. Elle décrit de manière bilatérale l'ensemble des engagements sociétaux, sociaux et environnementaux que **Keyrus** défend et souhaite mettre en œuvre auprès de ses fournisseurs et sous-traitant. Elle établit aussi les actions qu'elle s'engage à respecter auprès de ces mêmes tiers pour répondre également à leur démarche de politique d'Achats responsables.

Cette Charte et son engagement mutuel de conformité constituent ainsi un prérequis indispensable à l'initialisation et la continuité de toutes relations commerciales entre **Keyrus** et ses fournisseurs. Chaque fournisseur majeur de **Keyrus** s'engage ainsi à signer cette Charte pour la respecter dans chacun des échanges avec le Groupe et à prendre toute mesure correctrice dans une démarche d'amélioration continue.

Au travers de cette Charte, **Keyrus** s'engage à :

- Mettre en place un comité responsable et en charge de l'application et du contrôle de l'application de la Charte des Achats Responsables
- Demander et encourager l'ensemble de ses acheteurs et fournisseurs majeurs à signer cette Charte
- Réviser de manière régulière sa Charte des Achats Responsables et les principes et règles qui y sont liés

Cette Charte, mise en place à l'initiative de la Médiation du crédit, la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF), vise à établir une « relation équilibrée, authentique et durable entre grandes entreprises, opérateurs publics et PME », tout comme entre clients et fournisseurs de prestations intellectuelles. La signature de la Charte engage également les entreprises à « respecter les engagements pour des achats responsables afin d'éviter des comportements abusifs dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs ».

1. Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs
2. Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques
3. Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs
4. Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière
5. Apprécier le coût total de l'achat
6. Intégrer la problématique environnementale
7. Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise
8. Mettre en place une fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs
9. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

Keyrus collabore ainsi activement et de manière volontaire et engagée avec ses partenaires et fournisseurs à la mise en place d'une démarche commune de responsabilité environnementale ainsi que sociale, neutre et en ligne avec ses objectifs de développement durable.

Keyrus France a envoyé en 2023 à un total de 100 fournisseurs et 50 sous-traitants cibles le questionnaire RSE ainsi que la charte des achats responsables. 54 fournisseurs et sous-traitants y ont répondu, soit un taux de réponse de 36%.

Afin de déployer une politique responsable dans le traitement de ses factures, Keyrus a déployé de nouvelles règles en instaurant notamment le règlement systématique des fournisseurs dont les prestations sont liées à nos clients (License, STT) indépendamment de notre propre paiement.

Un Reporting mensuel est mis en place depuis le dernier trimestre afin de suivre les délais de paiement et les retards dans le traitement des factures.

9 L'ENGAGEMENT SOCIAL DE KEYRUS



Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes.

Quatre enjeux clefs ont été définis et ont été accompagnés de schémas directeurs afin de garantir que les politiques mises en place au sein de **Keyrus** soient alignées avec les attendus, avec les valeurs du groupe.

Les quatre enjeux prioritaires :

- La formation :
 - Assurer la gestion, développement et évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs/rices.
- La santé et la qualité de vie au travail
 - Garantir la santé, sécurité et qualité de vie au travail.
- L'égalité Homme / Femme
 - Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes.
- La Diversité et l'inclusion
 - Représenter et intégrer une variété de profils (diversité des âges, sexes, origines ethniques, culturelle, religieuse, orientations sexuelles, handicap...) au sein de Keyrus.

9.1 Des salariés au cœur de la performance

Les effectifs du groupe ont diminué en 2023, passant de 3.439 à 3.000 au 31 décembre 2023. Les variations de la zone Amérique Latine (LATAM) et de la France expliquent une partie significative de ces mouvements, essentiellement des personnes non remplacées.

Le périmètre 2023 a intégré deux nouveaux pays : Le Royaume Uni et le Canada. Les effectifs du Canada (40 salariés au 31 décembre 2023) ont été intégrés à l'Amérique du Nord.

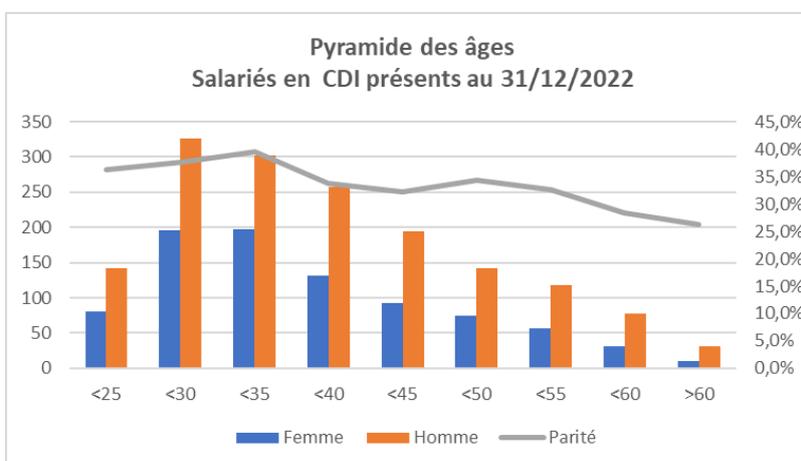
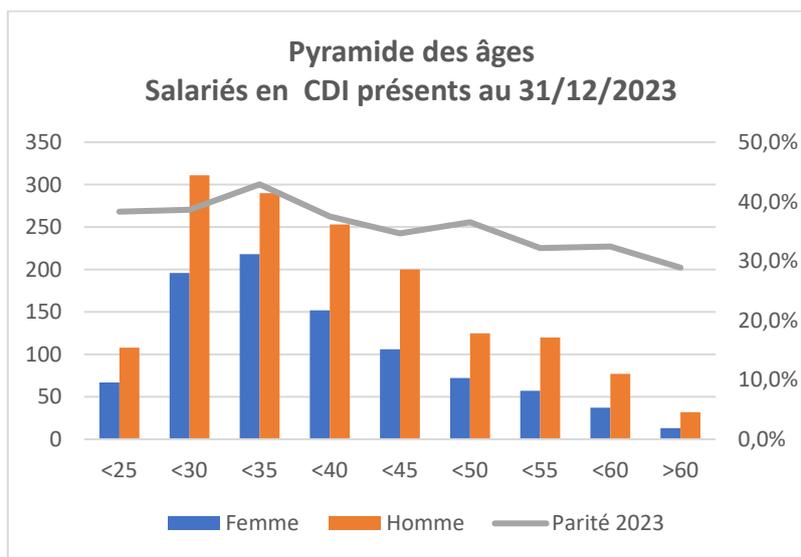
Nature du contrat	2023		2022	
	Nombre	%	Nombre	%
France	1 319	44,0%	1 409	41,0%
Europe Hors France	236	7,9%	268	7,8%
LATAM	593	19,8%	750	21,8%
Maghreb	141	4,7%	133	3,9%
Amérique du Nord	120	4,0%	93	2,7%
Royaume-Uni	40	1,3%	NC	
Total RSE	2 449	81,6%	2 653	77,1%
	551	18,4%	786	22,9%
Total Groupe	3 000	100,0%	3 439	100,0%

Les salariés sont titulaires essentiellement de contrats à durée indéterminée. Les contrats en alternance et de professionnalisation représentent 3,5% des effectifs. Le groupe accueille les étudiants en considérant que ces opérations sont des pré-recrutements.

Nature du contrat	2023	2022
-------------------	------	------

	Nombre	%	Nombre	%
CDI	2 352	94,0%	2 584	97,4%
CDD	12	0,5%	8	0,3%
Contrats en alternance et équivalents	56	2,3%	55	2,1%
Autres	29	1,2%	6	0,2%
Total	2 499	100,0%	2 653	100,0%

La pyramide des âges montre que la parité en fonction de l'âge varie dans une fourchette entre 30 et 40% contre 25 et 40% l'année dernière. Cette fourchette restreinte montre que des efforts restent à réaliser pour améliorer cette parité, et ce malgré les politiques pour recruter et fidéliser les femmes au sein du groupe.



L'onboarding est un élément important du processus de recrutement. Il participe à la réussite de l'intégration du nouvel embauché dans l'entreprise. Toute une organisation a été mise en place pour accompagner la personne dans ses nouvelles fonctions et dans ses premiers mois au sein du groupe.

9.2 Politique RH en faveur de la diversité et de l'inclusion

Keyrus est signataire de la charte de la diversité depuis 2006 et est membre fondateur à l'AFMD (l'Association Française des Managers de la Diversité) créée en 2007.

Les actions menées au sein de l'AMFD doivent permettre de fournir aux managers des clefs de compréhension pour les aider à mieux gérer la diversité. Cela passe par des échanges de meilleures pratiques, des rencontres

régulières et des partenariats. Des commissions sont également tenues à dates régulières pour promouvoir, notamment, l'accès des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises.

Le Groupe **Keyrus** respecte la Charte Internationale des Droits de l'Homme et s'engage au travers de sa charte éthique à ce que chacun de ses collaborateurs adhère à ses valeurs de respect, d'intégrité, d'engagement et de non-discrimination.

En 2023, Keyrus Belgique a développé un questionnaire qui sera lancé en 2024 afin de comprendre les sentiments et les attentes des collaborateurs sur les enjeux de Diversité et d'Inclusion. Ce questionnaire sera ensuite traduit et déployé dans toutes les filiales du Groupe.

9.2.1 Les recrutements : éléments clefs de la diversité et de l'inclusion

Le groupe a réduit d'un tiers ses recrutements en 2023 par rapport à 2022. Le nombre de contrats en alternance reste stable, le groupe poursuivant sa politique en faveur des jeunes.

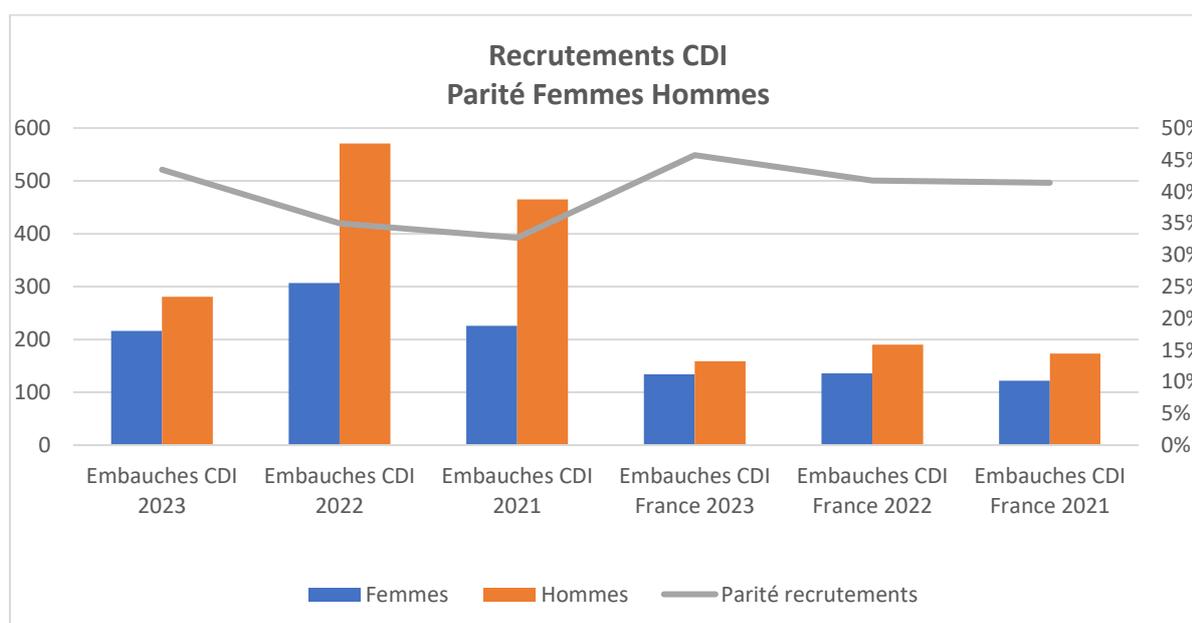
Keyrus se mobilise, en France aux côtés de l'APEC, en adhérant à la Charte Tremplin Jeune, pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes. **Keyrus** s'engage ainsi à recevoir en entretien les jeunes dont la candidature correspond à ses besoins en compétences et à apporter un retour argumenté aux candidats non retenus.

Keyrus travaille aux côtés des écoles et en raison de la diversité de leurs profils établit des partenariats ciblés.

Embauches :

Nature du contrat	2023		2022	
	Nombre	%	Nombre	%
CDI	581	87,0%	904	90,8%
CDD	14	2,1%	12	1,2%
Contrats en alternance et équivalents	42	6,3%	39	3,9%
Autres (stagiaires)	31	4,7%	41	4,1%
Total	668	100,0%	996	100,0%

La France représente 50% des recrutements en CDI (293 personnes) avec une parité de 45,7%. Cette performance est le résultat d'une politique forte et adaptée en faveur des femmes, qui chaque année induit des résultats dont le groupe est très fier. Par ailleurs, le groupe retrouve les tendances observées avant la période du COVID.



9.2.2 Le rôle de Keyrus dans l'insertion des personnes en situation de handicap

Dans le cadre de sa politique inclusive et en particulier en faveur des personnes en situation de handicap, **Keyrus** a créé une mission santé-handicap en 2021. Trois référents ont été nommés, deux en interne et un en externe.

Le référent externe assure une permanence d'écoute santé/handicap une demi-journée par mois.

Les référents internes ont lancé une campagne de sensibilisation au handicap dès 2022, en formant tout d'abord les managers au management inclusif.

La campagne de sensibilisation s'est poursuivie en 2023 auprès de l'ensemble des collaborateurs : ainsi, 77% des effectifs France ont été sensibilisés au handicap sur l'ensemble des campagnes entre 2022 et 2023.

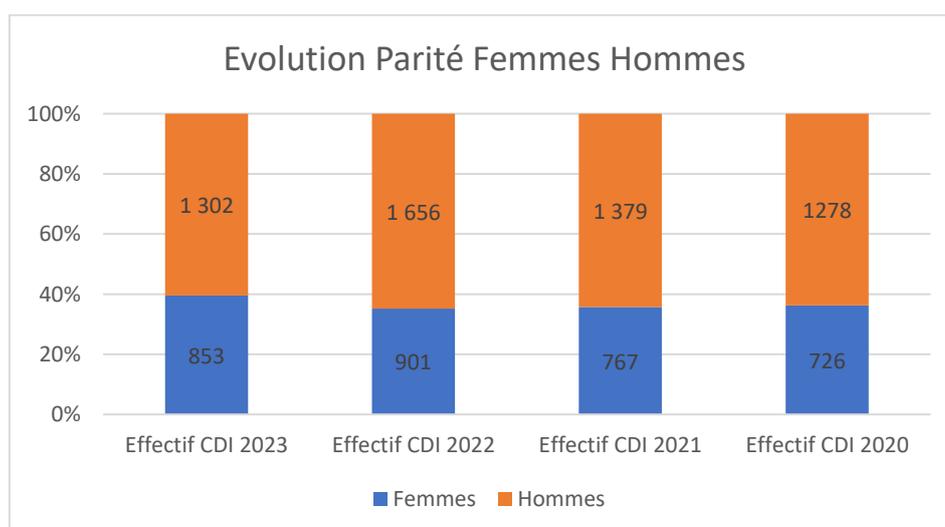
Un accompagnement dans la démarche de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) est désormais proposé et la politique de recrutement est handi-accueillante. Dans le cadre de la qualité de vie au travail, des aménagements des locaux ont été réalisés pour assurer l'accès aux personnes handicapées et faciliter leurs conditions de travail. Des aménagements spécifiques sont réalisés et des équipements ergonomiques sont disponibles sur demande.

Keyrus France ainsi que sa filiale Absys Cyborg organisent chaque année un tour de France de la diversité et de l'inclusion lors de la SEEPH (Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées) pour les collaborateurs dans les agences, afin de sensibiliser de manière ludique aux enjeux de diversité sous forme d'Afterwork.

9.2.3 Egalité Femmes/Hommes

La part des femmes continue à progresser au sein de **Keyrus**. Si au niveau des effectifs totaux, elle est de 37,5%, cette part est de quasiment 40% au niveau des salariés en Contrats à durée indéterminée. Il s'agit de la meilleure performance enregistrée au niveau du Groupe.

Effectifs totaux	Au 31/12/23		Au 31/12/2022	
	Hommes	1 516	61,9%	1 694
Femmes	918	37,5%	932	35,1%
Genre non communiqué ou non binaire	15	0,6%	27	1,1%
Total (périmètre RSE)	2 449	100,0%	2 653	100,0%



Ces performances sont le résultat des actions menées dans toutes les entités du groupe dans la continuité du déploiement de la politique RH, incluant le manifeste stop au sexisme.

En 2023, **Keyrus** a lancé le réseau KWIN, Keyrus Women In Networking, pour promouvoir le parcours de femme managers chez Keyrus, puis guider les jeunes femmes de l'entreprise vers le succès grâce à un programme de mentoring.

Keyrus France a signé un Accord en faveur de l'égalité professionnelle Homme-Femme, renouvelé tous les 3 ans :

- Cet accord collectif vise à formaliser une véritable politique d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle.
- L'accord collectif fixe les objectifs de progression et les actions permettant de les atteindre sur les domaines suivants : l'embauche, la formation professionnelle, la promotion professionnelle, la rémunération effective.

9.3 Santé et Bien-Être au travail

9.3.1 Baromètre social

Le baromètre social a été lancé en 2023 en France. 765 salariés ont été sollicités et le taux de réponse est de 69%, en progrès par rapport au précédent baromètre réalisé en 2021 (56%).

L'objectif est d'évaluer dans la durée le climat interne de l'entreprise, à travers un ensemble d'indicateurs.

Les questions portent sur les conditions et l'environnement de travail au sens large, sur le contenu du travail. Elles incluent des questions propres au management.

Le top 3 des critères d'attachement au travail niveau **Keyrus** France est le même qu'en 2021:

- L'intérêt des missions/projets
- L'ambiance de travail
- La rémunération

Globalement, le baromètre social montre un excellent taux de satisfaction (entre 77 et 96%), sur la majorité des indicateurs, avec une amélioration sur l'ensemble des indicateurs depuis 2021.

L'indicateur de recommandation, suivi dans le cadre de la stratégie RSE, a augmenté en passant de 6,39 à 6,92/10 en France.

Ce résultat traduit l'efficacité de la politique sociale menée ces dernières années, le succès des plans d'actions menés à la suite du premier baromètre sur l'amélioration des processus de suivi avec les nouveaux outils RH et l'animation des réseaux internes.

9.3.2 Le Bien-être au travail

Pour un groupe comme **Keyrus** où l'humain est au cœur de l'activité, le bien-être au travail est un enjeu majeur d'attractivité et de fidélisation des salariés. Les filiales du Brésil, US et Canada du groupe participent au programme Great place to Work.

Keyrus poursuit son programme Santé, Bien-être & Epanouissement au Travail nommé « TAKE KEYR' ».

Les Risques Psychosociaux (RPS) et les Troubles Musculosquelettiques (TMS) sont des enjeux majeurs de la santé au travail. Pour prévenir ces risques, **Keyrus** sensibilise ses collaborateurs en organisant régulièrement des ateliers sur ces thèmes avec la médecine du travail. Les collaborateurs bénéficient également d'activités bien-être à distance (gestion du stress, techniques de relaxation type sophrologie, yoga, méditation, gestes et postures au poste de travail, automassage...) ou d'activités sportives collectives sur sites ou en ligne.

Keyrus poursuit le déploiement de son programme de coaching professionnel pour ses collaborateurs. Il est intégré dans le processus de développement des potentiels, de gestion des carrières et de fidélisation chez **Keyrus**. Il permet d'accompagner les collaborateurs, managers et directeurs au plus près de leurs problématiques (Coaching de performance, Coaching de développement, Coaching de prise de fonction, Coaching de qualité de vie au travail (équilibre, épanouissement, motivation, ...)).

La coach professionnelle interne est certifiée par l'ICF (International Coach Federation).

En France, des jours de congés peuvent être accordés en France pour des conditions spécifiques après une année d'ancienneté : enfant malade, rentrée scolaire, déménagement et également ancienneté (1 jour tous les 5 ans).

Des actions de sensibilisations sont réalisées notamment en Amérique comme la semaine du bien-être pour encourager le bien-être et la santé, tant sur le lieu de travail que dans la vie personnelle. Tout au long de cette semaine, diverses activités sont organisées telles que des conférences sur la santé mentale, des exercices physiques, des conseils en matière de nutrition... En septembre 2023, Keyrus LATAM a participé à la conférence Yellow September axée sur la santé mentale et la prévention du suicide.

9.3.3 L'équilibre vie privée / vie professionnelle

Keyrus est signataire depuis plusieurs années de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui inclut des objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents, de la Charte sur le droit à déconnexion, et de l'Accord sur le télétravail (Key@Home).

Cette année encore, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux, 100% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales.

Pour les salariés en forfait jours, des entretiens ont été prévus pour s'assurer de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

9.3.4 Les salaires et leur évolution

La politique de rémunération intègre un levier attractif de bonus variable lié à des objectifs individuels et d'équipe, qualitatifs et quantitatifs. Le Groupe a mis en place un modèle de « feuille de route annuelle » par type de poste. La part de rémunération variable sur objectifs augmente avec le niveau de séniorité et de responsabilités assumées dans la fonction.

En outre, **Keyrus** dispose d'un accord de participation, qui récompense la performance économique globale de l'entreprise, et auxquels est adossé un PEI permettant aux collaborateurs de faire des versements volontaires.

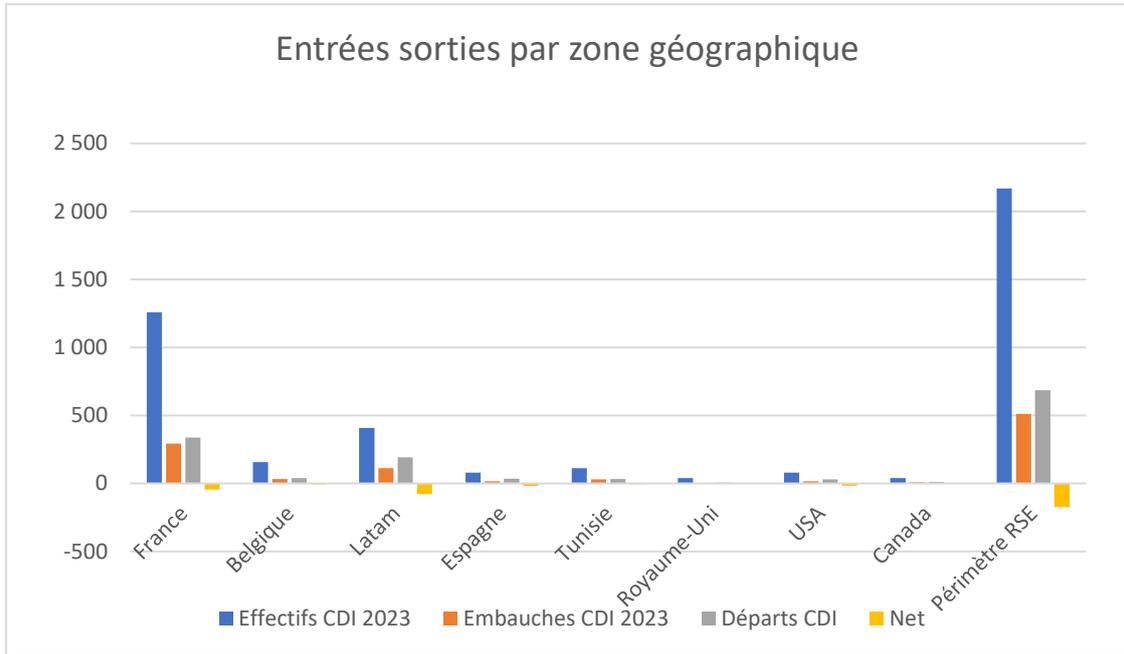
9.3.5 Les départs / turnover

Le turnover a baissé d'une manière significative au sein du groupe mais nous notons cependant des résultats contrastés selon les zones géographiques. La zone LATAM reste une zone avec un turnover élevé. L'Espagne a enregistré une forte hausse de ses départs en 2023 mais celle-ci n'est pas structurelle.

Les tensions sur les effectifs demeurent élevées au sein des entreprises du secteur du numérique.

Départs de salariés permanents	2023 Nombre	Taux de turnover	2022 Nombre	Taux de turnover
France	337	26,8%	356	25,4%
LATAM	191	46,9%	299	45,6%
Belgique	40	25,5%	37	26,4%
Espagne	35	44,3%	28	34,0%
Tunisie	33	29,5%	45	41,7%
US	31	39,2%	7	22,6%

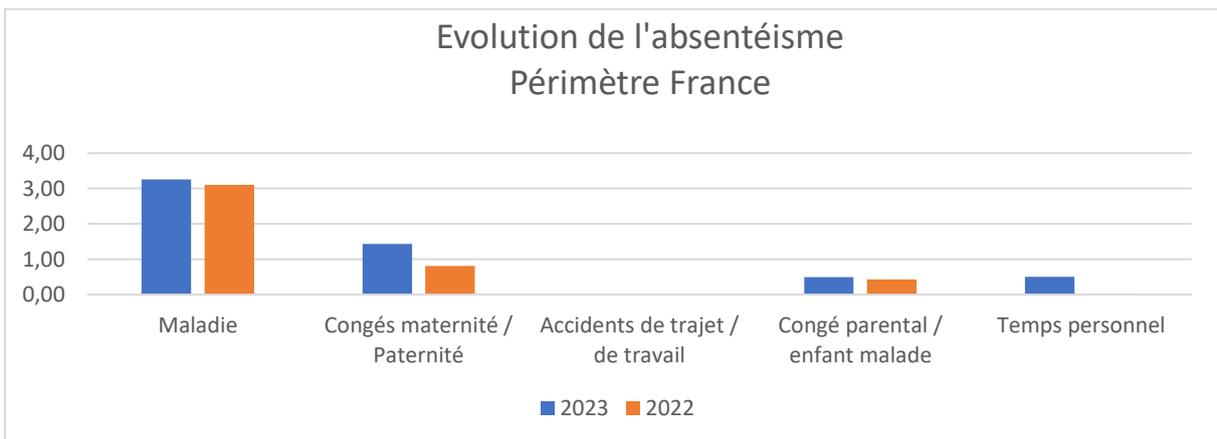
UK	6	15,4%		
Canada	12	30,8%		
Total	685	27,6%	772	32,4%



L'ancienneté des salariés du Groupe augmente à 5,15 ans au 31 décembre 2023 contre 4,6 ans en 2022, avec une moyenne de 6,4 en Europe et de 2,5 dans la zone LATAM. Ces chiffres confirment cette année encore l'impact positif de la démarche « Gestion des Talents » sur les salariés.

9.3.6 Absentéisme

L'absentéisme reste toujours relativement faible au sein du groupe à 6.9%. Il est légèrement inférieur en France à 6,7%. La principale augmentation est expliquée par la prise des congés maternité et paternité (considérés comme congés prévisibles), ce qui traduit un équilibre certain entre vie privée et vie professionnelle. Les absences pour temps personnel sont également en augmentation.



9.3.7 Santé et sécurité

Le groupe a relativement peu d'accidents, principalement des accidents de trajets et ne compte aucune maladie professionnelle.

Périmètre France	2023	2022
Nombre d'accidents avec arrêt		
<i>Accidents de trajet</i>	4	2
<i>Accident de travail</i>	2	4
Taux de Fréquence Accident de Travail	2.0	0.0
Taux de Gravité Accident de Travail	0.0	0.0
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0

9.3.8 Relations sociales

Le dialogue social (organisation, procédures, consultation, négociation) en France

Au cours des dernières années, **Keyrus** a réalisé un certain nombre d'accords internes afin d'améliorer le dialogue social avec ses employés, mais également afin de garantir l'égalité entre salariés :

- Accord en faveur de l'égalité Homme/Femme
- Accord intergénérationnel
- Charte du droit à la déconnexion
- Note interne sur les trajets inhabituels engendrant des compensations
- Charte pour le bon usage des systèmes d'informatiques et de l'intranet (Charte SI)

Les accords collectifs en France

Keyrus renouvelle périodiquement les deux accords d'entreprise suivants pour des durées de 3 ans.

- Accord en faveur de l'égalité professionnelle Homme-Femme

Cet accord collectif vise à formaliser une véritable politique d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle.

L'accord collectif fixe les objectifs de progression et les actions permettant de les atteindre sur les domaines suivants : l'embauche, la formation professionnelle, la promotion professionnelle, la rémunération effective.

- Accord de Télétravail

L'accord définitif post crise sanitaire est renouvelé tous les ans, à l'échelle du Groupe.

9.4 Formation

La formation est un enjeu stratégique pour Keyrus. Le groupe est reconnu pour ses experts et pour leur expertise. La formation participe au maintien des compétences. Une part significative de la formation est très technique, axée sur les dernières innovations. Plus de deux tiers des effectifs ont ainsi été formés en 2023.

2023	Périmètre France	Périmètre International hors France, LATAM et Tunisie*	Périmètre RSE Hors LATAM et Tunisie*
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	861	253	1 114

Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	11 312	4 128	15 440
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur formé	13,14	16,3	13,9
% de salariés formés	67,8%	71,5%	68,6%

*Les données pour les zones LATAM et Tunisie ne permettent pas d'être intégrées dans ce tableau pour 2023 car le processus de consolidation des données de formation est en cours de fiabilisation.

Evolution formation périmètre France	2023	2022
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	861	805
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	11 312	13 494
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur formé	13,14	16,8
% de salariés formés	67,8%	59,7%

La formation est suivie régulièrement par les entités du groupe avec les outils internes.

Au moins un entretien individuel est réalisé par an afin de recenser les besoins des collaborateurs sur la montée en compétence ou évolution de carrière.

Entretiens annuels	2023	
	Nombre	%
France (incl. Absys Cyborg)	906	94,67%
Belgique	140	85,37%
Espagne	3	42,00%
Royaume-Uni	40	100,00%
Tunisie	83	59,00%
LATAM	535	96,00%
Canada	56	100,00%
US	NC	NC
Total périmètre RSE	1 813	74,03%

9.5 Mobilité interne

La mobilité interne s'intègre totalement dans les plans de développement des managers et des top managers. Elle permet un partage des compétences et des best practices observées au sein du groupe, elle permet également de préserver le savoir-faire. Les évolutions et passerelles sont nombreuses et permettent d'accompagner les collaborateurs dans leurs projets professionnels.

L'enjeu de **Keyrus** est de recueillir les souhaits de mobilité géographique et professionnelle de ses collaborateurs d'où le déploiement d'un outil de gestion de carrière innovant, digitalisé.

10 L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Le mécénat de compétences est un engagement porté par la Fondation **Keyrus**, créée en 2017 et animée par les salariés du Groupe.

Les actions de la Fondation **Keyrus** viennent renforcer les initiatives de soutien et de partenariat que le Groupe **Keyrus** opère de manière active auprès d'une vingtaine d'organismes et d'associations.

Les missions de la Fondation **Keyrus** s'appuient sur les savoir-faire et expertises reconnus du Groupe qu'elle capitalise dans les domaines les plus innovants du Digital et de la Data.

Elles s'organisent autour de 3 thématiques majeures :

- **Entrepreneuriat & Éducation au numérique**, leviers de croissance en faveur d'une société inclusive et solidaire. Fidèle à ses valeurs, la Fondation soutient l'entrepreneuriat et l'éducation numérique pour tous afin de favoriser la mixité sociale dans la tech et simplifier l'accès aux métiers de demain pour les jeunes ;
- **Environnement & Développement Durable** : pour préserver notre planète et répondre aux objectifs de développement durable. La Fondation Keyrus s'engage activement en faveur de l'écologie en soutenant des actions de sensibilisation et d'éducation à l'environnement, premier pas vers l'action positive ;
- **Art & Culture** : afin de démocratiser la culture et de favoriser l'épanouissement personnel et la créativité de chacun.

10.1 Engagements auprès des jeunes

Avec le partenariat Enactus depuis 3 ans, **Keyrus** encourage l'entrepreneuriat des jeunes au service de la société en développant leur créativité et leurs compétences humaines. Les collaborateurs de **Keyrus** participent à des ateliers tout au long de l'année, afin d'aider les étudiants à développer leurs projets d'entrepreneuriat social et ou environnemental.

En 2023, une quinzaine de collaborateurs **Keyrus** se sont engagés auprès d'Enactus.

La Fondation Keyrus a de nouveau soutenu le concours Total EDHEC Entreprendre 2023, 1er concours de start-ups organisé par des étudiants. Chaque année, 2 collaborateurs participent à la sélection du projet qui remporte le Grand Prix Entrepreneuriat de la Fondation **Keyrus**.

Keyrus est membre de l'association « Nos quartiers ont des talents » dont l'action repose sur le parrainage de jeunes diplômés issus de quartiers dits sensibles. Le bilan des Parrainages exercés par les collaborateurs de **Keyrus** dans le cadre de son engagement au côté de l'association « Nos quartiers ont du talent » est très positif avec plus de 200 jeunes parrainés depuis le début de l'opération.

Par ailleurs, des ateliers coaching sont organisés régulièrement par les équipes de la filiale Keyrus Management dans les locaux du siège de **Keyrus** à Levallois. Ceux-ci permettent d'aider les jeunes diplômés à parfaire leur CV et les préparer aux entretiens d'embauche.

Chaque atelier mobilise une douzaine de collaborateurs de Keyrus Management.

10.2 Actions envers la Diversité, Mixité et Parité

La Fondation lutte contre toutes formes de discrimination en soutenant plusieurs projets qui ont pour vocation de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

En effet, la Fondation **Keyrus** soutient d'une part, H'up, association qui accompagne les entrepreneurs handicapés dans la réussite de leur projet grâce à l'engagement de professionnels bénévoles. Les collaborateurs peuvent devenir mentor(e)s bénévoles d'un entrepreneur et l'aider dans la réalisation de son projet : 2 ateliers ont été organisés en 2023 réunissant une vingtaine de collaborateurs.

D'autre part, la Fondation Keyrus soutient l'association Creative Handicap qui a pour mission de favoriser l'inclusion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap et en situation de décrochage scolaire, par le biais des nouvelles technologies du numérique (réalité virtuelle, réalité augmentée, intelligence artificielle...).

La Fondation est également intervenue auprès d'associations pour promouvoir la mixité et la parité dans le secteur du numérique.

- **Simplon** : « Les intrépides de la Tech » est un programme en faveur de la mixité qui sensibilise les collégiennes aux questions du genre dans la tech et les initie au code et à l'IA afin de les accompagner dans leur orientation professionnelle.

Une vingtaine de collaboratrices **Keyrus** ont témoigné auprès des jeunes filles de leur parcours d'études et professionnels afin de susciter des vocations au travers plusieurs ateliers et évènements.

Soutien de « Femmes et sciences » pour également promouvoir les femmes scientifiques et inciter les jeunes filles à s'engager dans des carrières scientifiques.

10.3 Actions en faveur de la protection de l'environnement

Consciente des défis environnementaux auxquels notre planète est confrontée, la Fondation **Keyrus** s'engage fermement dans la préservation de l'environnement et la promotion du développement durable. Les actions dans ce domaine incluent le soutien à des projets de sensibilisation et d'éducation à l'écologie, encourageant ainsi une prise de conscience collective sur les enjeux tels que le changement climatique, la dégradation des écosystèmes et la perte de biodiversité.

À l'occasion de la Journée mondiale de l'Océan, la Fondation **Keyrus** assiste à la cérémonie de remise des Prix pédagogiques de la Maud Fontenoy Foundation. Ce projet, soutenu depuis 3 ans par **Keyrus**, permet aux élèves de la maternelle au lycée de mettre en pratique leurs apprentissages grâce aux kits pédagogiques de la Maud Fontenoy Foundation, éveillant ainsi les consciences dès le plus jeune âge. Depuis 2008, la Maud Fontenoy Foundation a sensibilisé plus de 800 000 élèves aux enjeux de la protection des océans.

En 2023, la Fondation **Keyrus** a souhaité élargir son implication en faveur de l'environnement en soutenant deux nouvelles associations :

- Mini Big Forest dont la mission est de concevoir des mini forêts urbaines à haut potentiel de biodiversité, de végétalisation et de lien social qui s'inspirent des mécanismes des forêts naturelles
- ETRE Paris (Ecole de la Transition Ecologique) qui propose des formations de remobilisation et préqualification aux métiers de l'agriculture urbaine, de l'écoconstruction et des énergies renouvelables pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en recherche d'emploi ou en décrochage scolaire.

Semaine Européenne de la réduction des déchets 20 au 24 novembre : la thématique en 2023 était le textile et jouet solidaires, la Fondation **Keyrus** a organisé une collecte de vêtements, jouets et chaussures à destination du **secours populaire**.

Keyrus a rejoint initiative du World Clean Up Day le 16 septembre 2023 pour sensibiliser sur la collecte des déchets. Qu'il s'agisse d'une forêt locale, d'un club de cricket, d'une plage ou d'un littoral, nos collaborateurs France, Belgique, UK ont saisi leurs sacs de recyclage pour aider à nettoyer notre planète, faisant ainsi un pas de plus vers la réduction de la pollution.

10.4 Actions en faveur de l'art et de la culture

La Fondation **Keyrus** s'efforce de rendre la culture plus accessible et de favoriser l'épanouissement personnel et la créativité. Le mécénat dans ce secteur se manifeste par le soutien à divers projets culturels, allant de l'introduction de l'art dans les espaces de soins hospitaliers (projet Illuminart de l'association Art dans la Cité) à l'encouragement de l'accès à l'art dans les quartiers défavorisés par le biais du street art (Artivista). Ces initiatives ne se limitent pas seulement à offrir une échappatoire esthétique ; elles visent aussi à promouvoir la cohésion sociale et à valoriser les nouveaux talents artistiques, contribuant ainsi au tissu culturel et social de la société.

A l'occasion du Festival Sœurs Jumelles qui s'est déroulé du 27 juin au 1er juillet à Rochefort, la Fondation **Keyrus** s'est fièrement associée à l'école Gobelins Paris en permettant à 5 étudiants de participer à cet événement artistique, une convergence entre les arts visuels et la musique. Ce soutien favorise l'éducation artistique et encourage l'émergence de talents prometteurs.

10.5 Actions au travers du sport

A l'occasion de la 22ème édition de la course Odyssea, un défi sportif en faveur de la lutte contre le cancer du sein, une quinzaine de collaborateurs Keyrus ont réitéré leur engagement indéfectible auprès de la Fondation Keyrus.

Les fonds récoltés sont reversés au Centre Gustave Roussy afin de soutenir la recherche, d'apporter un soutien psychologique aux patientes et à leurs familles, et de mener des actions de prévention et des campagnes d'information.

Chaque année, la Fondation **Keyrus** soutient également la course pour Action contre la Faim : à travers une application mobile, des défis sportifs par équipe de 8 à 10 personnes autour de la marche, de la course, du vélo... En participant à ce défi, la Fondation soutient financièrement Action contre la Faim, acteur majeur dans la lutte contre la sous-nutrition dans le monde.

En 2023, une centaine de collaborateurs ont participé au défi.

10.5 Appel à projet des collaborateurs 2023

Cet appel à projets se déroule chaque année en mai. Les collaborateurs peuvent soumettre des projets dans lesquels ils sont bénévoles et ce, dans diverses thématiques.

En 2023, 5 projets collaborateurs ont été retenus et ont obtenu le soutien de la Fondation Keyrus

- Meliponi
- Cadence Parfaite
- Foulées Fleurinoises
- Djena
- Rallye du Cœur au profit de l'association Imagine for Margo

11 L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL



Keyrus souhaite être à terme conforme aux exigences du SBTi (Science Based Targets Initiative). Pour cela le groupe a lancé des chantiers sur les 4 enjeux présentés ci-dessous qui couvrent différents éléments de la chaîne de valeur : des éléments de l'amont et de l'aval et l'exploitation de la société.

Les quatre enjeux prioritaires :

- Energie et BEGES (Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre)
 - Être acteur de notre consommation énergétique et conscient de nos émissions GES afin de les réduire et s'inscrire dans SBTi à 2025
- Matériel informatique
 - Appréhender le cycle de vie du hardware (centre hébergement, matériel informatique tels que ordinateurs, écrans et téléphones) et augmenter la part de matériel reconditionné

- Déchets et recyclage
 - Assurer la collecte et le recyclage des déchets de l'entreprise (hors matériel informatique).
- Numérique Responsable
 - Intégrer l'aspect environnemental dans nos offres avec le numérique responsable et la décarbonation.

11.1 Gestion énergétique et BEGES

En 2022, Keyrus a réalisé un bilan carbone scopes 1, 2 et 3 auprès de 8 filiales réparties sur tous les continents. Ce bilan carbone n'a pas été actualisé en 2023 mais a permis un certain nombre d'initiatives et d'actions engagées, avec en particulier :

- Une sensibilisation au dérèglement climatique avec l'organisation de 2 fresques du climat, une à destination du Codir France et une pour le réseau d'ambassadeurs ESG
- La mise en place d'un Reporting consommation énergétique des bâtiments
- Un plan de mobilité
- La mise en place et le déploiement d'une politique de déplacements professionnels

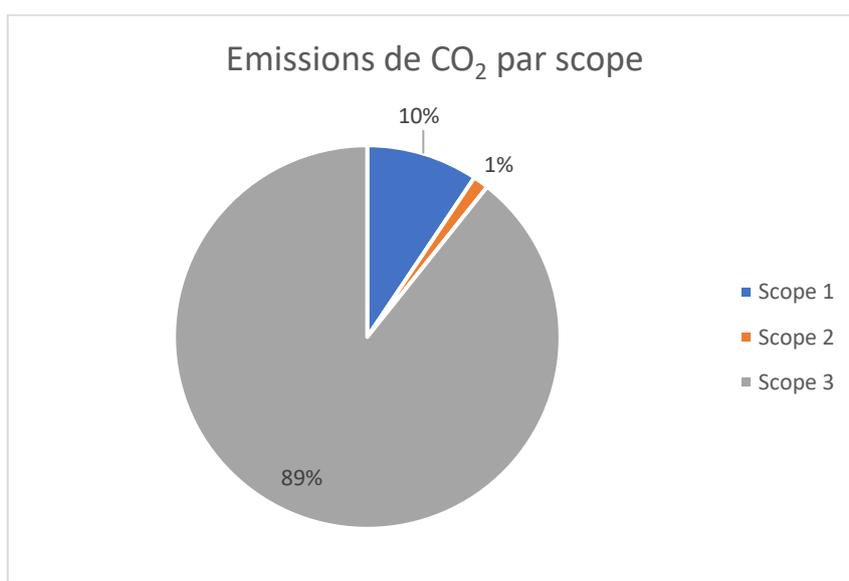
Le bilan carbone a été réalisé par les pays et filiales suivantes :

- France (Keyrus SA, Absys Cyborg, CMG)
- Espagne
- Tunisie
- Belgique
- Brésil
- US

Il a été réalisé selon le référentiel GHG Protocol, référentiel international exigé par le SBTi dans le cadre des trajectoires carbone.

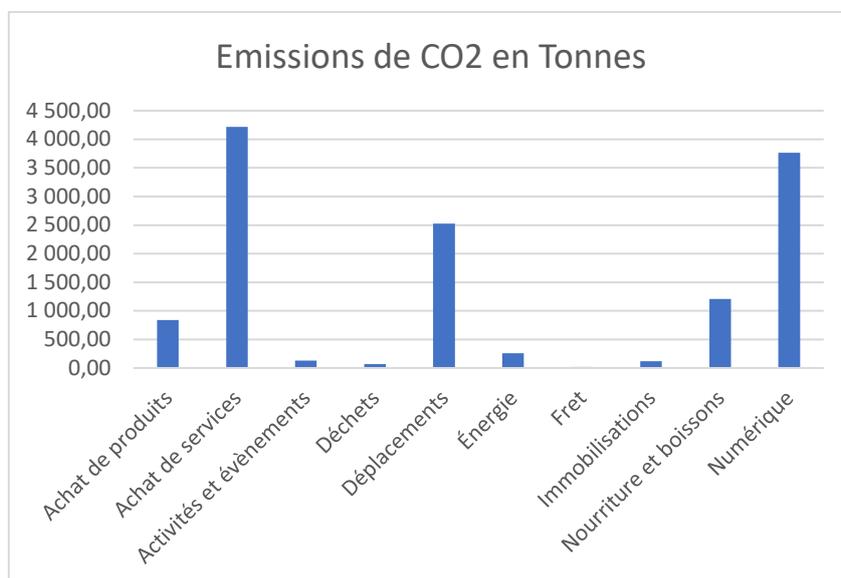
Les émissions de Gaz à effet de serre s'élèvent à 11.940 tonnes en 2022 sur le périmètre défini précédemment.

Le scope 3 représente près de 90% des émissions de gaz à effet de serre. Sur la base de ce premier diagnostic, **Keyrus** réfléchit avec son écosystème pour réduire l'empreinte gaz à effet de serre de son activité.



Une analyse plus détaillée montre 3 postes principaux pour les émissions de CO₂ :

- Les achats de services
- Le numérique
- Les déplacements



Consciente de l'impact du numérique sur le changement climatique, Keyrus continue de déployer de nouvelles offres commerciales pour réduire ses effets et se projette dans la formation sur le Numérique Responsable pour pratiquer l'écoconception sur l'ensemble des projets clients.

Le groupe a pris l'engagement de se lancer dans une trajectoire carbone certifiée par le SBTi ce qui a nécessité une fiabilité importante des données collectées par le groupe pour le calcul du bilan carbone, notamment pour l'année qui sera la base de référence de la trajectoire.

Ce premier travail en réalisé en 2022 a montré que toutes les filiales n'avaient pas le même degré de maturité sur ce sujet. L'année 2023 a permis de sensibiliser les filiales à ces enjeux et à lancer des plans d'actions pour qu'à terme les données attendues pour le bilan carbone soient fiables.

Les filiales ont donc été amenées à collecter des informations sur la consommation énergétique de leurs bâtiments et à enregistrer les déplacements professionnels de leurs salariés.

Dans le cadre de la collecte de la consommation énergétique, l'information n'est pas toujours aisée à obtenir étant donné que les contrats avec les fournisseurs d'électricité sont indirects au travers du contrat de location. Cependant, l'objectif d'obtenir l'intégralité des informations fin 2024 a été fixé.

Ainsi, seuls les pays d'Europe (à l'exception de la filiale CMG) ainsi que la Tunisie ont pu reporter en 2023 leur consommation totale en kWh :

Consommation énergétique kWh	2023
Keyrus France (3/7 sites)	198 809
Absys Cyborg (France)	412 202
Belgique	71 556
Espagne	7 505
Tunisie	119 284
Consommation totale	809 356 kWh

De nombreuses actions sont menées pour réduire la consommation énergétique par le suivi du plan de sobriété lancé en 2022, avec l'optimisation des systèmes de chauffage (19 degrés maximum) et de climatisation, et par

l'utilisation d'ampoules LED pour l'éclairage. Les collaborateurs sont également sensibilisés aux écogestes pour éteindre ou mettre en veille leurs PC, multiprises et tout équipement électrique.

Concernant la collecte des déplacements professionnels, nous constatons également des disparités pour le Reporting : les pays contractant directement une agence de voyage ont accès directement à l'information, les autres entités devant mettre en place un processus de suivi à chaque dépense réalisée.

De même que pour la consommation énergétique, l'objectif d'obtenir l'intégralité des informations relatives aux déplacements professionnels fin 2024 a été fixé.

Ainsi, seuls les pays d'Europe (à l'exception de la filiale CMG et de l'Espagne) et la zone LATAM ont pu reporter en 2023 leurs déplacements professionnels :

Déplacements 2023	KSA France	Absys Cyborg France	Belgique	UK	LATAM	TOTAL
Avion - nombre de vols nationaux (env 500 km distance) / trajet	290	175	0	2	35	502
Avion - nombre de vols moyen courrier (env 5000 km distance) / trajet	16	181	33	32	9	271
Avion - nombre de vols long courrier (env 15000 km distance) / trajet	0	31	12	2	21	66
Total déplacements en avion par pays	306	387	45	36	65	839
- Part vols nationaux	95%	45%	0%	6%	54%	60%
- Part vols moyen courrier	5%	47%	73%	89%	14%	32%
- Part vols long courrier	0%	8%	27%	6%	32%	8%
Trains - nombre de trajets	1 633	1 548	14	42	0	3 237

Les vols nationaux représentant une part importante des déplacements en avions notamment en France, Keyrus va donc revoir la politique actuelle pour réduire ses émissions liées aux déplacements professionnels.

11.2 Matériel informatique

Le groupe sensibilise ses salariés à l'économie circulaire. Les premiers plans d'action concernent l'allongement de la durée de vie des équipements et l'utilisation d'équipements reconditionnés. Les pratiques sont encore très disparates au sein du groupe.

La totalité des ordinateurs et téléphones achetés par la filiale CMG a en 2023 sont reconditionnés. 11% des nouveaux téléphones de Keyrus France sont issus du reconditionné.

L'Espagne a également mis en place un système de location des ordinateurs afin de favoriser l'économie circulaire.

Dans ce même cadre, le Royaume-Uni offre les ordinateurs à des associations mais également à des étudiants membres de la famille des collaborateurs.

11.3 Déchets et recyclage

Les principaux déchets concernent le papier et des déchets électriques et électroniques. Les filiales ont complété le Reporting groupe en matière de déchets collectés et valorisés. Aucune ne dispose d'un contrat direct avec la société qui ramasse les déchets et le groupe lance un programme en 2024 pour fiabiliser ces données.

Seuls la France, la Belgique et la Tunisie ont établi un Reporting sur 2023 :

Déchets 2023 (t)	France	Belgique	Tunisie
Quantité de Déchets Non Dangereux - Papiers / carton	1,10	3,33	1,24

Quantité de Déchets Non Dangereux - Autres déchets (incluant plastique et déchets ménagers)	2,35	6,80	11,34
Quantité de Déchets Non Dangereux - Total en tonnes	3,45	10,13	12,58
Quantité de Déchets Dangereux - Equipements électriques et Electroniques	0,40	0,73	-

En règle générale, 100% du papier est recyclé.

Afin de sensibiliser sur la quantité de déchets au travers de la consommation, le réseau d'ambassadeurs a participé en juin 2023 au World Clean Up Day : Ainsi, Espagne, France, Belgique et Royaume-Uni ont réuni leurs équipes pour une heure de ramassage de déchets dans les rues.

La France, l'Espagne ainsi que la Tunisie offrent des gourdes avec mise à disposition de fontaines à eau pour réduire voire interdire l'utilisation de gobelets en plastique dans les bureaux.

11.4 Numérique Responsable

Les collaborateurs de **Keyrus** sont sensibilisés sur la thématique du Numérique Responsable et des nouvelles offres ESG sont aujourd'hui proposées aux clients afin de devenir acteurs de ces démarches responsables. Il s'agit d'accompagner les clients pour le suivi et la traçabilité de leurs émissions de CO₂, pour la gestion de leur trajectoire bas carbone.

Les offres ESG Nouvelle practice **Keyrus** Management, Data cloud Carbon Track, Anaplan (FR & US) s'inscrivent dans ces stratégies responsables.

Le code décarboné

Véritable reflet d'une prise de conscience croissante de l'impact écologique des technologies numériques, le concept de *code décarboné* s'inscrit désormais au cœur des préoccupations du secteur digital et numérique.

Le code décarboné, par définition, vise à réduire l'empreinte carbone associée au développement et à l'exécution des logiciels et plateformes

Toute la démarche du code décarboné s'inscrit donc dans une tendance plus large de la technologie verte, qui cherche à concilier progrès technologique et durabilité. À travers le code décarboné, l'industrie informatique et/ou digitale reconnaît son rôle et sa responsabilité dans la lutte contre le changement climatique. Cela va au-delà de la simple optimisation du code ; c'est une réflexion profonde sur la manière dont la technologie peut être conçue et utilisée de manière écologiquement responsable.

Cependant, la mise en œuvre de cette démarche soulève plusieurs défis. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'un des plus importants est l'équilibrage entre la performance et la durabilité. Les entreprises se trouvent souvent face à la difficulté de maintenir des performances élevées tout en réduisant l'empreinte carbone de leurs produits logiciels.

Keyrus spécialiste de l'éco-conception no-code

L'art de l'éco-conception est une compétence précieuse dans l'arsenal des spécialistes, particulièrement lorsqu'il s'agit de la conception des services no-code. Cette approche vise à influencer positivement le bilan carbone de ces services dès leur phase de conception. L'éco-conception s'appuie sur trois piliers fondamentaux qui allient diverses compétences professionnelles : la pertinence, la frugalité et la simplicité.

La pertinence est liée à la gestion de projet et au design thinking. Il s'agit d'évaluer l'utilité réelle du projet, en posant des questions cruciales telles que : Est-ce que ce service est réellement nécessaire ? Sous quelles conditions ? À quel coût ? Cette étape vise à éliminer l'inutile, réduisant ainsi la puissance de calcul nécessaire et, par conséquent, la consommation énergétique et l'empreinte carbone.

La frugalité concerne la mise en œuvre du projet. Elle englobe le choix des outils no-code, l'expérience utilisateur (UX) et le contenu hébergé. Par exemple, le poids des images et vidéos sur un site web a un impact direct sur la consommation énergétique. La frugalité vise donc à offrir la meilleure expérience utilisateur tout en maximisant l'efficacité énergétique.

Enfin, la simplicité combine la pertinence du projet et son exécution. Elle englobe tout, de la valeur ajoutée de la solution à la conception du service et à son utilisation par l'utilisateur final.

Il est clair que les enjeux climatiques liés au no-code sont étroitement liés à ceux du numérique en général. Cette technologie peut être à la fois propre et sobre, à condition d'être gérée par des mains expertes. Le bilan carbone des outils no-code dépend donc largement des concepteurs, de leur compréhension des subtilités du numérique, des mécanismes de référencement, des impacts carbonés de chaque outil no-code et des meilleures pratiques en matière de conception UX et UI.

Keyrus accompagne les entreprises dans ce passage au code décarboné, en apportant leur expertise en éco-conception et en développement no-code et low-code. Keyrus aide à la navigation dans ces choix technologiques pour optimiser le bilan carbone et atteindre les objectifs de développement durable.

11.5 Autres informations environnementales

- **Protection de la biodiversité** : Le Groupe, en raison de son activité tertiaire, n'a pas lancé de politique en faveur de la biodiversité.
- **Utilisation des sols** : le Groupe est essentiellement locataire de ses bureaux. La thématique de l'utilisation des sols ne s'applique donc pas au Groupe en 2023.

12 ENJEUX NON SIGNIFICATIFS POUR LE GROUPE KEYRUS

Les enjeux suivants ne sont pas applicables au Groupe :

- Lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- Lutte contre la précarité alimentaire ;
- Respect du bien-être animal ;
- Définition d'une alimentation responsable, équitable et durable ;
- Lutte contre l'évasion fiscale, le Groupe n'étant pas présent dans les paradis fiscaux ;
- La promotion du lien Nation-Armée et l'engagement des réservistes



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

IV - RAPPORT DE GESTION

KEYRUS

Société anonyme au capital de 4.319.467,50 euros
Siège social : 155 rue Anatole France, 92593 Levallois-Perret Cedex
400 149 647 R.C.S. NANTERRE

IV - RAPPORT DE GESTION

Rapport de Gestion à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 6 juin 2024.

Chers actionnaires,

Nous vous avons conviés, conformément à la loi et aux statuts de notre Société, pour vous donner connaissance du Rapport que nous avons établi sur la marche des affaires de notre Société relativement à l'exercice social clos le 31 décembre 2023.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du Rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2023. Nous vous rappelons que les actions de la Société sont admises à la côte du marché Euronext Growth Paris.

Nous avons l'Honneur de soumettre ce Rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, les annexes et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2023.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

- Le tableau des résultats des cinq derniers exercices
- Le tableau des filiales et des participations
- Les honoraires des commissaires aux comptes
- L'évolution du cours de bourse.

Nous vous rappelons que conformément aux prescriptions légales, tous ces documents et les Rapports des Commissaires aux Comptes sont restés à votre disposition au siège social de la Société pendant les vingt-et-un jours qui ont précédé l'Assemblée.

Nous vous demandons de nous en donner acte.

4.1 RAPPORT SUR LA GESTION DE L'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT DU GROUPE KEYRUS AU COURS DE L'EXERCICE

Le périmètre de consolidation du Groupe Keyrus est le suivant :

- **Zone Europe**

Nom des sociétés au 31/12/2023	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre	Société consolidante		IG	-
FRANCE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Management	Paris	31 décembre	93%	93%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Kadris Group	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Kadris Consultants	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Life Science Innovation	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Yunicorns	Paris	31 décembre	53%	53%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Equinoxes France	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Opsky	Paris	31 décembre	76%	76%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Xiomega Consulting	Villeurbanne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Lynx Partners	Paris	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Financière MyBCG	Paris	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Mozzaik365	Paris	31 décembre	30%	30%	MEE	01/01/2023 - 31/12/2023
B&C Technologie Holding	Paris	31 décembre	25%	25%	MEE	01/01/2023 - 31/12/2023
CMG Consulting Group	Paris	30 avril	83%	83%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
CMG Conseil	Paris	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
CMG Advisory	Paris	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
AMO Conseil	Paris	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Wave Holding	Paris	31 décembre	57%	57%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Kernel 42	Paris	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Le Club Civitime	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Eridanis	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Codeby Europe	Paris	31 décembre	51%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Iprogest	Asnières	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Idoowa	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
BENELUX	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Life Science SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus GEP SRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	84%	90%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus EPM ROW	Waterloo - Belgique	31 décembre	84%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Management NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Absys Cyborg SPRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Sonum International Holding BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	51%	60%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum International Ventures BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	84%	100%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Iberia Holding BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	51%	72%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	51%	72%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
EUROPE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Group Limited	Londres - RU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus UK Ltd	Londres - RU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Sonum Iberia SL	Madrid - Espagne	31 décembre	51%	100%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Keyrus Consultadoria Portugal	Lisbonne - Portugal	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Axco Portugal	Porto - Portugal	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Sonum Portugal Lda	Lisbonne - Portugal	31 décembre	51%	64%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Poland Sp.z.o.o.	Varsovie - Pologne	31 décembre	51%	64%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Nordics SIA	Riga - Lettonie	31 décembre	51%	80%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Finland OY	Oulu - Finlande	31 décembre	51%	80%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
MDEF SARL	Val de Travers - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023

- **Zones Afrique, Amérique, Asie & Moyen-Orient**

Nom des sociétés au 31/12/2023	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre	Société consolidante		IG	-
AFRIQUE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Digital 2K	Tunis - Tunisie	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Data SA	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Rwanda	Kigali - Rwanda	31 décembre	51%	60%	IG	15/06/2023 - 30/06/2023
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
MOYEN-ORIENT	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Vision BI Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
KME Holdings Ltd.	Abu Dhabi - EAU		100%	100%	IG	20/11/2023 - 31/12/2023
Axon Technologies FZ-LLC	Dubaï - EAU		40%	40%	MEE	20/11/2023 - 31/12/2023
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
AMERIQUE DU NORD	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Canada Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Talents Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Medqualis Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	78%	78%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Impetus LLC	New York - USA	31 décembre	84%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
ICG Holdings	New York - USA		57%	68%	IG	11/12/2023 - 31/12/2023
K-GEP US Inc	New York - USA		84%	100%	IG	16/11/2023 - 31/12/2023
Staunch Technologies	New York - USA	31 décembre	65%	65%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Bigo USA Inc	Chicago - USA	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
AMERIQUE LATINE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Colombia S.A.S	Bogota - Colombie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
PartnersByu Participacoes Ltda.	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Ecomfy Tecnologia Ltda.	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
IT Performa SAS	Bogota - Colombie	31 décembre	59%	59%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
IT Performa SAC	Lima - Perou	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Bigo Consulting SA de CV	Guadalajara - Mexique	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
ASIE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyron EPM Asia Pte Ltd.	Singapour	31 décembre	61%	72%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus China	Shangai - Chine	31 décembre	70%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023

4.1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

L'exercice 2023 a été marqué par la conclusion le 6 juin 2023 d'un protocole d'investissement entre Monsieur Eric Cohen, Président Directeur Général de Keyrus SA, certains managers du Groupe Keyrus et BNP Paribas Développement en vue du dépôt d'un projet d'offre publique d'achat simplifiée sur les actions Keyrus au prix de 7,0 euros par action (l'« **OPAS** »). L'OPAS avait notamment pour objectif un retrait obligatoire et une radiation des actions Keyrus du marché Euronext Growth Paris si les conditions d'un tel retrait étaient réunies à la clôture de l'OPAS.

Dans le cadre de cette opération, la société K Eagle Investment a été créée par Monsieur Eric Cohen afin d'agir de concert avec BNP Paribas Développement et les managers évoqués plus haut. Le 8 juin 2023, Banque Degroof Petercam, agissant pour le compte de K Eagle Investment en qualité de banque présentatrice, a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le projet d'OPAS.

Les informations relatives au déroulé de cette opération sont présentées plus loin.

En 2023, Keyrus confirme donc la solidité de son organisation et résiste au ralentissement économique constaté dans une majorité des régions. Ainsi, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 370,3M€ pour l'exercice 2023, en hausse de 5,2% par rapport à l'exercice 2022 (+1,6% à périmètre et taux de change constants). En données publiées, le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 3,1% et celui du segment Mid-Market croît de 14,0%. Dans un contexte de marché tendu, la rentabilité opérationnelle courante a légèrement augmenté en 2023, tant en valeur qu'en taux. Le contexte économique des activités Grands Comptes et l'évolution particulièrement rapide de la demande sur le marché du digital en Amérique Latine ont conduit à une baisse de la rentabilité opérationnelle courante, plus que compensée par la hausse de cette même rentabilité sur le segment Mid Market, comme nous le détaillons ci-après.

La progression des **activités Grands Comptes**, en hausse de 7,9M€ (+2,9% de hausse publiée et -1,3% de baisse organique), est faible, notamment en raison du ralentissement constaté en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique Latine. L'évolution de la demande concernant les plateformes digitales (E-commerce et CRM) en Amérique Latine, la décroissance de nos activités EPM aux Etats-Unis (-9%), et l'allongement de la prise de décision de nos clients sur l'ensemble des marchés ont impacté la progression de nos activités. Cependant, l'ensemble des régions ont rapidement pris la mesure du ralentissement de l'activité et les marges ont pu être préservées. En outre, les actions de redressement de marge entreprises sur Keyrus France ont permis une amélioration sensible du résultat d'exploitation du périmètre, tandis que nos activités au Royaume-Uni demeurent solides, portées par une croissance de 12,3% à taux de change constant.

Le redressement de l'activité Data en Amérique Latine est confirmé et le déploiement d'un contrat embarquant service et solution pour le secteur Telecom porte le développement de la région MEA (21% en croissance organique). La croissance en zone Asie Pacifique (+6%) est satisfaisante compte tenu du contexte macro-économique de la région.

Nos activités Life Science se redressent et redeviennent rentables. Le 31 juillet 2023, Keyrus SA a finalisé un apport partiel d'actifs, relatifs à ses opérations dans le secteur de la biopharmaceutique, en faveur de sa filiale Keyrus Life Science Innovation SAS. Cette opération permet à la filiale de porter l'intégralité des activités biopharmaceutiques en France et au Groupe de gérer la totalité de ses activités Life Science au sein de cinq entités juridiques distinctes en France, en Belgique, au Canada, aux Etats-Unis et Tunisie.

Les **activités Mid-Market**, portées par la filiale du Groupe Absys Cyborg, affichent une croissance organique de 12,9% en 2023. Le revenu récurrent de l'activité représente plus de la moitié du chiffre d'affaires (57% contre 53,9% en 2022), confirmant la solidité du « Business Model » d'Absys cyborg, portée par ses offres fondatrices et l'accélération de ses offres innovantes.

Les activités de prestations de services ont progressé à un rythme très satisfaisant de 8,8% mais cette croissance forte est surtout le résultat de la croissance des activités récurrentes (contrats de support, contrats de souscription, abonnements Cloud Privé ...), en hausse de 17,8%.

En ce qui concerne les opérations de croissance externe, détaillées dans la section 4.2.3.2, le Groupe a maintenu sa dynamique en 2023, avec des acquisitions stratégiques en Europe et au Moyen-Orient.

Le Groupe Keyrus a ainsi réalisé une prise de participation majoritaire et significative en février 2023, en procédant à l'achat de 60% du groupe **Sonum**.

Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Keyrus visant à constituer un pôle leader mondial dans le secteur du Performance Management (EPM). Ainsi les 60% ont été acquis par la société Holding de ce périmètre, Keyrus GEP, elle-même détenue par Keyrus à hauteur de 84,3% au 31 décembre 2023.

D'autre part, la réorganisation des activités EPM initiée en décembre 2022 s'est poursuivie en 2023. Les opérations y afférentes sont présentées plus loin.

Le 31 janvier, le Groupe a acquis Eridanis, société française proposant des solutions et une plateforme open source permettant le déploiement accéléré d'applications sur mesure à destination des collectivités territoriales (Smart City notamment), de l'Industrie 4.0 et de l'E-Santé. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Keyrus visant à développer des modèles de proposition de valeur de services avec une part de revenu récurrent.

En novembre 2023, le Groupe Keyrus a pris une participation de 40% du capital d'**Axon Technologies** via une augmentation de capital. Créée en 2020, la société Axon Technologies est spécialisée dans la cybersécurité et l'accompagnement d'entreprises dans leur stratégie de protection face aux risques cyber.

Enfin, le Groupe a porté une attention particulière à l'intégration des entités acquises lors des derniers exercices.

Au total, les opérations de croissance externe réalisées en 2023 et l'effet en année pleine de celles réalisées en 2022 représentent 85% de la croissance du chiffre d'affaires en 2023 : 15,8M€ vs. 18,5M€ de croissance totale. L'effet de change est défavorable (-3,3M€) et ces données expliquent une croissance en valeur, à taux de change et périmètre constants, de 6,0M€, soit 1,6%.

Globalement, le Groupe Keyrus continue de s'appuyer sur quatre principes fondamentaux : innovation, relation clients, qualité des prestations et excellence technologique. Le Groupe est donc armé pour répondre à la demande sur ses différents marchés et poursuivre sa croissance.

4.1.1.1 GRANDS COMPTES

Les activités Grands Comptes ont connu une progression du chiffre d'affaires de 7,9M€ en 2023 (+2,9% en donnée publiée et -1,3% à périmètre et taux de change constants). Cette légère hausse du chiffre d'affaires est le résultat de tendances différentes entre les régions géographiques du Groupe, comme présentées ci-dessous :

- La croissance consolidée au Royaume Uni et dans la zone ibérique, et ce malgré la fin d'un contrat significatif
- Un ralentissement de la croissance en France et en Belgique
- La baisse de l'activité en Amérique, tant en Amérique Latine où les changements de besoins clients la chute des activités de e-commerce ont été significatifs, qu'en Amérique du Nord, où la baisse de demande sur les activités EPM ont affecté les opérations
- La forte croissance et la demande soutenue du marché en Afrique.

En Europe, la décroissance organique atteint -1%, impactée par la Belgique (-2,5%) et la France (-5,3%). Les activités au Royaume Uni continuent de progresser fortement (+12,3% en croissance organique) et ce malgré la fin d'un contrat très significatif qui avait porté la région, ainsi que plusieurs filiales internationales depuis 2021.

En données comparables (périmètre et taux de change constants), la zone LATAM voit son chiffre d'affaires baisser légèrement de -1,1%. La décroissance organique de la zone Amérique Nord atteint -6,2% en 2023.

Sur la totalité de l'exercice, les activités Grands Comptes enregistrent un Résultat Opérationnel Courant (ROC) de 11,3M€, en baisse de 1,0M€ par rapport à l'exercice 2022.

4.1.1.2 MID-MARKET

Les activités de Mid Market portées par la filiale Absys Cyborg affichent une croissance organique soutenue de 12,9% dans un contexte économique identique à l'année précédente. En fin d'exercice, 57% du revenu de la société était récurrent, confirmant la solidité du modèle d'Absys Cyborg.

La croissance d’Absys Cyborg est soutenue par les ventes de contrats de souscription qui progressent de 40,1%. Les activités de prestations de services ont également été bien orientées (+8,8% vs. 2022). Le portefeuille de maintenance historique conserve un niveau stable et les ventes de licences propriétaires continuent de chuter, ne représentant plus que 1,5% du chiffre d’affaires.

La digitalisation progressive du métier fait apparaître de nouvelles formes de revenus récurrents directement liés aux flux de consommation des clients.

La prise de commandes est en progression de 10,5% (celle des activités de prestations de services de 12,9%) par rapport à l’année précédente.

Le ROC des activités Mid Market s’établit à 6,4M€ contre 3,8M€ en 2022. Cette hausse s’explique à la fois par une excellente activité en 2023, la progression des activités récurrentes, et l’impact des investissements sur les fonctions ressources et marketing ainsi que sur la marque employeur, réalisés au premier semestre 2022 pour accompagner la croissance de la demande. Par ailleurs, l’élargissement de la base de calcul salarial des indemnités retraites dans la convention collective de la branche avait impacté défavorablement le secteur Mid-Market de 0,5M€ en 2022.

4.1.1.3 OFFRE PUBLIQUE D’ACHAT SIMPLIFIEE VISANT LES ACTIONS KEYRUS

Comme mentionné dans la section 4.1.1 de ce rapport, la société K Eagle Investment a été créée au premier semestre 2023 par Monsieur Eric Cohen afin d’agir de concert, vis-à-vis de la Société, avec BNP Paribas Développement et certains managers du Groupe Keyrus et de déposer le projet d’OPAS (le « **Concert Majoritaire** »).

L’AMF a prononcé la conformité de l’Offre et apposé le visa n°23-321 en date du 18 juillet 2023 sur la note d’information établie par K Eagle Investment.

Cette Offre était motivée par les deux arguments principaux suivants :

- Un maintien de la cotation en Bourse qui n’apparaît plus nécessaire :
 - La société Keyrus n’ayant pas fait appel au marché depuis 2008 pour se financer
 - La communauté financière ayant manifesté un faible intérêt pour le titre KEYRUS eu égard au très faible niveau de transactions journalières
 - Les contraintes administratives et juridiques impactant lourdement les coûts de structure.
- Une Offre portée par le management, aux caractéristiques suivantes :
 - Une prime attractive de 58,7% par rapport au cours de bourse précédant l’annonce du projet d’OPA
 - Une fenêtre de liquidité permettant à l’ensemble des actionnaires de céder leurs titres
 - Un projet s’inscrivant dans une volonté de sortie de cote.

Ainsi, l’Offre s’est ouverte le 21 juillet et a pris fin le 3 août 2023. Le 4 août 2023 et conformément à la réglementation, l’Autorité des Marchés Financiers puis le Groupe Keyrus ont communiqué les résultats de l’Offre.

A la connaissance de Keyrus, la répartition du capital social et des droits de vote de la Société à la clôture de l’Offre était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Concert Majoritaire	12.329.668	71,36%	12.329.668	70,80%
Concert Minoritaire	1.925.249	11,14%	1.925.249	11,06%
Flottant	1.643.327	9,51%	1.780.060	10,22%
Auto-détention	1.379.626	7,98%	1.379.626	7,92%
Total	17.277.870	100%	17.414.603	100%

Au vu des données ci-dessus, la formation d'un concert minoritaire, détenteur de plus de 10% du capital de Keyrus n'a pas permis à K Eagle Investment, de demander un retrait obligatoire et une radiation des actions Keyrus de la cote.

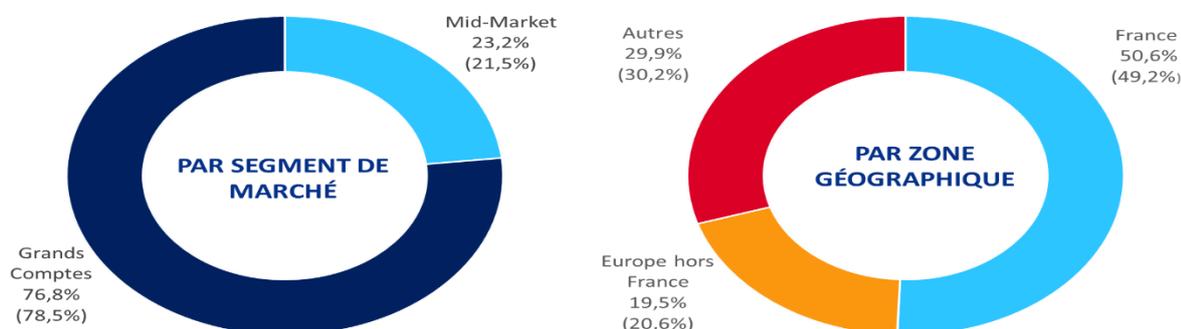
4.1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

4.1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

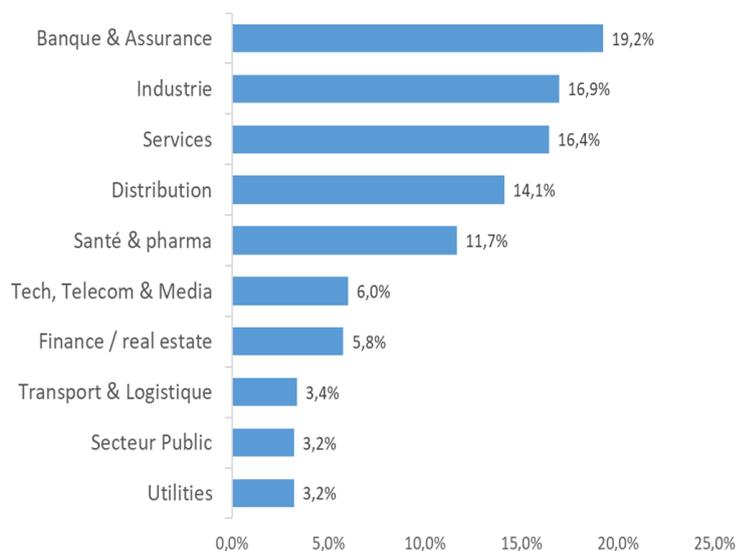
Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 370,3M€ en 2023 contre 351,9M€ en 2022 soit une hausse de +5,2%. En croissance organique, soit à taux de change et périmètre constants, cette hausse est de +1,6%.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe se répartit comme suit :

(Entre parenthèses les données 2022)



	31/12/2023	31/12/2022
Banque & Assurance	19,2%	19,9%
Industrie	16,9%	16,9%
Services	16,4%	14,9%
Distribution	14,1%	15,0%
Santé & pharma	11,7%	13,0%
Tech, Telecom & Media	6,0%	6,5%
Finance / real estate	5,8%	3,8%
Transport & Logistique	3,4%	3,8%
Secteur Public	3,2%	3,1%
Utilities	3,2%	3,1%



4.1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

Les résultats du Groupe Keyrus pour l'exercice 2023 peuvent être analysés comme suit :

Résultat Opérationnel Courant

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 17,7M€ au 31 décembre 2023 contre 16,1M€ au 31 décembre 2022, en hausse de 9,9%. En pourcentage du chiffre d'affaires, la rentabilité opérationnelle courante évolue de 4,6% à 4,8%.

La croissance externe -acquisitions 2023 pour leur contribution et effet année pleine des acquisitions 2022- contribue pour 1,2M€ à cette amélioration. L'effet de change est cependant défavorable de -0,4M€. Par conséquent, l'amélioration du résultat opérationnel courant hors croissance externe et effet de change est de 0,8M€.

Contrairement à l'exercice 2022, la hausse du résultat opérationnel courant de 1,6M€ est portée par les activités Mid-Market en progression de 2,6M€, les activités Grands Comptes voyant leur rentabilité baisser de 1,2M€.

Les effectifs permanents du Groupe à fin décembre 2023 s'élevaient à 3000 collaborateurs, en progression de 2,5% comparé à l'exercice précédent. Les effectifs totaux incluent les sous-traitants et s'élèvent à 3.302 au 31 décembre 2023, en baisse de 4,3% par rapport au 31 décembre 2022.

Résultat Opérationnel

Le résultat opérationnel s'élève à 13,3M€ contre 11,6M€ au titre de l'exercice 2022. Cette hausse de 1,7M€ est portée par les activités Mid-Market en progression de 2,9M€, les activités Grands Comptes voyant leur rentabilité baisser de 1,2M€.

Les charges non courantes intègrent 3,2M€ de coûts de réorganisation et 0,5M€ de coûts liés aux opérations de croissance externe.

Résultat Financier

Le résultat financier s'élève à -6,4M€ contre -0,7M€ au titre de l'exercice 2022. Il est essentiellement constitué cette année du coût de l'endettement, qui passe de 2,8M€ en 2022 à 6,1M€ cette année. Le résultat financier intègre également le produit de désactualisation des créances d'exploitation pour 0,8M€ et la variation de juste valeur des dettes financières pour une charge nette de -0,8M€.

En 2022, ce résultat avait bénéficié d'une réévaluation de la participation dans Rivery.io pour 1,45M€.

Impôt sur les résultats

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 2,7M€ contre 4,5M€ au titre de l'exercice 2022. Cette diminution de l'impôt s'explique par la baisse de rentabilité sur les activités en Amérique du Nord, fortement contributrices à la charge d'impôt en 2022.

L'impôt comprend la CVAE, égale à 0,35M€ (nette d'impôt sur les sociétés).

Résultat net

Avec une hausse des charges financières (due à la hausse des taux d'intérêt) plus rapide que la hausse de la rentabilité opérationnelle, l'exercice 2023 se traduit par un bénéfice net de 3,7M€ contre un bénéfice net de 5,1M€ en 2022.

La part du Groupe représente 3,5M€ contre 3,8M€ en 2022.

4.1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Capitaux permanents

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2023 à 48,3M€.

Passifs non courants

Le total des passifs non courants s'élève à 116,3M€ dont 88,6M€ de passifs financiers. L'endettement du Groupe est essentiellement à taux variable.

Endettement Financier net

La dette financière nette du Groupe a augmenté et représente 36,3M€ au 31 décembre 2023 contre 32,7M€ un an auparavant.

Cette hausse de 3,6M€ s'explique principalement par le financement des opérations de croissance externe réalisées en 2023.

L'endettement financier net du Groupe s'entend ici au sens des dettes auprès d'établissements financiers diminuées de la trésorerie nette et des valeurs mobilières de placement. Il n'inclut pas les engagements de rachat d'actions, ni les 'earn-out' ni, les obligations locatives au sens de la norme IFRS 16.

La mise en place des nouveaux contrats de financement de la dette senior et de l'obligation relance permettent un allongement significatif de la maturité de la dette

Il s'élève donc à 36,3M€ au 31 décembre 2023 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2023	31/12/2022
A. Trésorerie	52 282	60 403
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	548	1 801
D. Liquidités (A+B+C)	52 830	62 204
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	14 420	5 340
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	7 918	20 609
H. Autres dettes court terme	2 676	0
I. Total (F+G+H)	25 014	25 949
J. Endettement financier à court terme	-27 816	-36 255
K. Dette bancaire à long terme	64 074	66 313
L. Obligations émises	0	0
M. Autres dettes à long terme	0	2 676
N. Total (K+L+M)	64 074	68 989
O. Endettement financier net (J+N)	36 258	32 734

Les dettes bancaires à court terme (F) incluent les financements de créances clients pour 4,0M€ en 2023 et 5,2M€ en 2022.

La trésorerie du Groupe à la clôture a diminué et s'est établi à 52,3M€ contre 60,4M€ à la fin de l'exercice 2022.

Investissements

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 97,4M€ et se composent principalement des écarts d'acquisition (ou 'goodwill') pour 94,0M€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 24,6M€ dont 20,2M€ de droits d'utilisation (IFRS16).

Les immobilisations financières et titres mis en équivalence représentent une valeur comptable nette de 15,3M€ contre 13,8M€ en 2022. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participation non consolidés ou mis en équivalence. Elles sont en augmentation de près de 1,5M€ à la suite de l'investissement dans Axon Technologies.

Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables, comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations, y compris les engagements de rachat de titres, s'élèvent à 25,0M€ au 31 décembre 2023 et sont actualisées (cf. note 22 sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2023).

Autres Actifs non courants

En lien avec la réglementation applicable au remboursement des Crédits d'Impôts Recherche (CIR) prévoyant le remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs courants et non courants un montant de 23,3M€ correspondant aux créances de CIR des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 actualisées sur trois ans et demi à un taux de 3,5%.

En définitive, le Groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 52,8M€, à mettre en perspective avec des dettes financières (hors obligations locatives, put, 'earn-out' et différés de prix d'acquisition) qui s'élèvent à 88,3M€ (cf. note 22 sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2023), contre 94,8M€ un an plus tôt.

4.1.3 ACTIVITÉ DU GROUPE EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges sauf si elles remplissent les conditions pour être activées selon la norme IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayant des débouchés commerciaux.

Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 3,2M€ au 31 décembre 2023 contre 3,9 M€ en 2022.

4.1.4 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

4.1.4.1 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

Néant.

4.1.4.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS

Néant.

4.1.5 PLAN D'ACTION POUR 2024

L'inflation et le ralentissement économique constatés au cours de l'exercice 2023 et du premier semestre 2024 amènent le Groupe Keyrus à gérer ses investissements et ses activités avec prudence.

Dans ce contexte, nous nous concentrons fortement sur la **priorisation de nos investissements**, notre **excellence opérationnelle** et notre **agilité stratégique**.

Relativement à nos activités **Grands Comptes**, nous ambitionnons de positionner un portefeuille de solutions innovantes et différenciantes, entre autres par nos expertises en IA et en IA génératives, de poursuivre une croissance soutenue et notre stratégie de croissance externe, de promouvoir notre ADN entrepreneurial et assurer une stratégie durable et respectueuse des enjeux ESG.

Relativement à nos activités **Mid-Market**, nous espérons poursuivre la croissance du chiffre d'affaires en revenu récurrent, nos investissements dans nos offres d'édition et dans nos services à forte valeur ajoutée, développer de nouveaux partenariats avec des acteurs SaaS et demeurer agile pour s'adapter aux conditions économiques incertaines.

La société poursuivra ses investissements dédiés à l'engagement de ses collaborateurs, l'innovation, le développement de ses marques et la modernisation des outils de gestion. Elle porte par ailleurs la conviction que ses clients recherchent le plus haut niveau d'expertise autour de ses solutions de gestion. Keyrus continuera donc de se concentrer sur les dossiers à haute valeur ajoutée technique et fonctionnelle pour se différencier de la concurrence.

4.1.6 APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous vous demanderons, après avoir entendu la lecture du rapport des commissaires aux comptes, de bien vouloir approuver les comptes consolidés tels qu'ils vous sont présentés.

4.2 RAPPORT DE GESTION SUR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ KEYRUS AU COURS DE L'EXERCICE

4.2.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le chiffre d'affaires en France est en décroissance de 13,5% par rapport à 2022 et s'établit à 67,0M€, conséquence du net ralentissement économique dans l'hexagone.

Les ajustements opérés depuis 2021, ainsi que le renforcement des mécanismes de gouvernance de la zone France et la stabilité retrouvée du Management local nous permettent de demeurer optimistes et d'espérer un redressement significatif en 2024.

Pour rappel, la nouvelle organisation de Keyrus en France permet aux équipes Delivery, organisées en expertises, de servir les équipes commerciales organisées par agences et industries. A date, l'alignement entre la stratégie commerciale et les orientations de la stratégie de valeur continue de se renforcer.

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 67,0M€ contre 77,5M€ au titre de l'exercice précédent.

Compte tenu de reprises sur provisions, de transferts de charges et autres produits pour un montant de 17,9M€, le total des produits d'exploitation s'élève à 84,9€ en 2023 contre 97,1M€ en 2022.

Les charges d'exploitation ont baissé de 18,4% par rapport à l'exercice précédent et se sont élevées à 82,6M€, réparties comme suit :

Poste de charges d'exploitation - En K€	
Achats de marchandises	7 588
Achats et Autres Services Externes	27 602
Impôts et Taxes	929
Charges de Personnel	42 880
Dotations aux Amortissements et Provisions	3 521
Autres charges d'exploitation	99

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2023 est un bénéfice de 2,3M€ faisant suite à une perte de 4,2M€ en 2022 et montre le redressement rapide de la rentabilité avec la nouvelle organisation en place depuis début 2023.

Après prise en compte d'un résultat financier négatif de -9,4M€ contre -2,7M€ en 2022, le résultat courant avant impôt est négatif à -7,1M€ contre une perte de -7,0M€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 1,5M€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés du même montant, le résultat net de l'exercice se traduit par une perte de 7,2M€ contre une perte de 8,6M€ en 2022.

Le résultat financier fortement négatif s'explique par le coût de l'endettement fortement renchéri à la suite de la hausse des taux directeurs et par des pertes de valeur de participations et immobilisations financières :

- Le coût de l'endettement, y compris amortissement des frais de levée de dette, est de 5,3M€ contre 2,2M€ en 2022
- La revue de valorisation des actifs a conduit à plusieurs dépréciations de titres et reprises de provisions. L'impact net de ces différentes écritures sur le compte de résultat est défavorable de 6,7M€ contre 2,6M€ en 2022.

Ces deux composantes expliquent l'essentiel de la dégradation de 6,7M€ du résultat financier en 2023.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 4,2M€ au 31 décembre 2023 contre 5,1M€ en 2022. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. Elle a décidé de maintenir sa position prise au cours des exercices précédents en comptabilisant le produit en subvention d'exploitation dans ses comptes annuels, et ce en attendant la publication d'un règlement comptable officiel et définitif.

L'effectif salarié au 31 décembre 2023 est de 503 personnes.

Le tableau des résultats financiers des cinq derniers exercices est annexé au présent rapport.

Conformément aux termes de l'article L 441-6-1 alinéa 1 du code de commerce, est présenté ci-après un tableau d'information sur les délais de paiement de nos clients et fournisseurs ainsi que les soldes des créances et dettes à leurs égards, classés par date d'échéance.

Les conditions de règlement sont de 60 jours sauf dispositions particulières. Le tableau suivant présente les comptes clients et fournisseurs par échéance en milliers d'Euros :

La majeure partie des factures reçues et échues à plus de 90 jours correspond à des litiges notifiés aux fournisseurs concernés.

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	Article D441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D441 I.-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	1- non échue	3- échue 1-30j	4- échue 1-60j	5- échue 31-90j	61-6- échue >91	Total (1 jour et plus)	1- non échue	3- échue 1-30j	4- échue 1-60j	5- échue 31-90j	61-6- échue >91	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de Factures concernées	289	238	128	34	2 119	2 519	1022	258	138	50	886	1332
Montant des Factures concernées (TTC)	3 908 K€	427 K€	1 081 K€	-96 K€	4 992 K€	6 404 K€	21 517 K€	3 007 K€	1 513 K€	382 K€	8 166 K€	13 068 K€
Pourcentage du Montant total des achats de l'exercice	7%	1%	2%	0%	9%	11%						
Pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'exercice							23%	3%	2%	0%	9%	14%
(B) Factures intercompagnies incluses dans le (A)												
Nombre de Factures exclues	123	28	23	13	705	769	270	79	37	21	468	605
Montant des Factures exclues (TTC)	1 925 K€	128 K€	381 K€	76 K€	4 631 K€	5 216 K€	10 165 K€	705 K€	744 K€	217 K€	8 134 K€	9 800 K€
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels					Délais contractuels						

Factures reçues et émises ayant connu un retard de paiement au cours de l'exercice

4.2.2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Nous vous informons que les comptes ont été établis selon des principes identiques à ceux de l'exercice précédent.

4.2.3 EVOLUTIONS DU PERIMETRE EN 2023

4.2.3.1 ACQUISITIONS

Les principales opérations effectuées au cours de l'exercice 2023 sont présentées ci-dessous.

Entité	Ville	Opération	Acquéreur	% Capital
Sonum International Holdings	Amersfoort	Acquisition	Keyrus GEP	60%
Axon Technologies	Dubai	Acquisition	KME Holdings	40%
Eridanis	Paris	Acquisition	Keyrus SA	100%
Xiomega Consulting	Lyon	Rachat de minoritaires	Keyrus SA	99,96%
Financière MyBCG	Paris	Rachat de minoritaires	Keyrus SA	98,4%

Le pourcentage indiqué correspond au taux de détention de Keyrus après l'opération.

4.2.3.1.1 Groupe Sonum

L'opération s'est traduite par le rachat de 60% des actions de la société Sonum Holding International BV et de 100% des actions de la société Sonum International Ventures BV, dans le but de détenir directement et indirectement 60% du capital des sociétés opérationnelles du groupe Sonum.

Créé en 2010, le groupe Sonum est spécialisé dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management.

Le groupe Sonum compte une soixantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Le partenariat avec Anaplan voit le jour en 2013 et en 2023, Sonum a réalisé un chiffre d'affaires de 8.2M€.

Le siège du groupe Sonum est situé aux Pays-Bas et son activité commerciale s'étend sur toute l'Europe, voire au-delà dans le cadre de projets pour de grands comptes globaux. En plus des Pays-Bas, les implantations opérationnelles acquises sont situées en Espagne, au Portugal, en Finlande, en Lettonie et en Pologne.

L'activité de Sonum est principalement portée par les bureaux néerlandais et espagnols. Ces derniers sont par ailleurs associés depuis 2021 avec Keyrus dans KeySon EPM Asia, une joint-venture créée à Singapour afin de codévelopper l'activité EPM avec Anaplan dans la région.

4.2.3.1.2 Axon Technologies

Créée en 2020, la société Axon Technologies est spécialisée dans la cybersécurité et l'accompagnement d'entreprises dans leur stratégie de protection face aux risques cyber.

Axon propose à ses clients une solution SOC (Security Operations Center), plateforme permettant la supervision et l'administration de la sécurité du système d'information 24x7, ainsi que des prestations de conseils en cybersécurité.

Basée à Dubaï, la société compte aujourd'hui une quarantaine d'employés (dont 17 salariés et 20 sous contractants) et sert près de trente clients parmi lesquels des gouvernements, des banques et des sociétés de E-commerce.

La société réalise dès son premier exercice en 2021 un chiffre d'affaires de 1,6 MUSD puis 2 MUSD en 2022, soit une croissance de 25%. La société est en phase de développement et a atteint un chiffre d'affaires de 3,2MUSD en 2023.

Le Business Plan d'Axon Technologies prévoit une activité rentable fin 2024, une fois son offre commerciale consolidée.

Pour réaliser cette opération, Keyrus SA a créé une filiale à Abu Dhabi, KME Holdings Ltd. Cette entité a procédé à une augmentation de capital au sein de la structure AK Group SPV, également incorporée à Abu Dhabi et créée conjointement par KME Holdings et le groupe Axon.

4.2.3.1.3 Eridanis

Fondée en 2014, Eridanis est une société basée à Paris et propose des solutions Open Source basées sur les technologies Fiware pour faciliter la gestion des données et accélérer le déploiement d'applications dans ses trois domaines de prédilection : la Smart City, l'Industrie 4.0 et l'E-santé.

Eridanis compte aujourd'hui 25 salariés et une dizaine de clients, parmi lesquels des collectivités locales. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4M€ en 2023.

4.2.3.1.4 Xiomega Consulting

Deux opérations ont été réalisées en 2023 sur le capital de la filiale Xiomega Consulting.

- En mai, et conformément aux dispositions du pacte d'actionnaires, les actionnaires minoritaires ont exercé leurs options de vente sur une partie de leurs actions, conduisant à un rachat de ces parts par Keyrus SA. Cette première opération a permis à Keyrus SA de porter son pourcentage de détention à 87,30%.
- En décembre, à la suite d'un nouveau protocole entre Keyrus et les actionnaires minoritaires, Keyrus a procédé au rachat de la quasi-totalité du solde détenu par les actionnaires. Le pourcentage de détention de Keyrus est porté à 99,96%.

4.2.3.1.5 Financière MyBCG

En juillet 2023 et à la suite du départ d'un actionnaire minoritaire de la filiale Financière My BCG, ses actions ont été rachetées par Keyrus SA, conformément au pacte d'actionnaires. Ainsi, le pourcentage de détention de Keyrus SA est porté à 98,4%.

4.2.3.2 CESSIONS

4.2.3.2.1 Keyrus South Africa

En novembre 2023, Keyrus Ltd, filiale britannique de Keyrus SA, a cédé sa participation minoritaire de 20 % dans Keyrus South Africa aux actionnaires majoritaires locaux. A la suite de cette opération, Keyrus n'a donc plus de participations en Afrique du Sud. Toutefois, et sous réserve du paiement d'une redevance annuelle et du respect de la charte éthique du Groupe, la marque Keyrus sera utilisée par les propriétaires locaux pour les années à venir.

4.2.3.3 AUTRES OPERATIONS

4.2.3.3.1 Apport partiel d'actifs

En juin 2023 et en conformité avec le traité d'apport partiel d'actifs de Keyrus SA à sa filiale Keyrus Life Science Innovation, cette dernière en rémunération de l'Apport, a décidé l'émission et l'attribution au profit de la société de 6.759.252 actions nouvelles, au titre d'une augmentation de capital de la Société d'un montant nominal total de 6.759.252 euros.

Les actifs apportés par Keyrus SA correspondent à la Valeur Nette Comptable de l'intégralité des activités biopharmaceutiques de la société au 1^{er} janvier 2023.

4.2.3.3.2 Périmètre EPM

Les activités EPM (Enterprise Performance Management) du Groupe Keyrus ont été significativement réorganisées depuis le 15 décembre 2022 tant sur le plan organisationnel que capitalistique. Cette réorganisation s'est poursuivie significativement en 2023.

Pour rappel, en mars 2020, Keyrus SA avait achetée 60% du capital d'Impetus PM LLC, société américaine spécialisée dans le secteur de l'EPM, 40% du capital ayant été conservé par ICG Holding, société portant les parts des actionnaires minoritaires locaux. A la fin de l'exercice 2020, les parts de Keyrus SA avait été transférées à Keyrus GEP SA, société de droit Belge détenue à 90% par Keyrus SA et créée pour porter les participations du Groupe Keyrus dans les activités EPM.

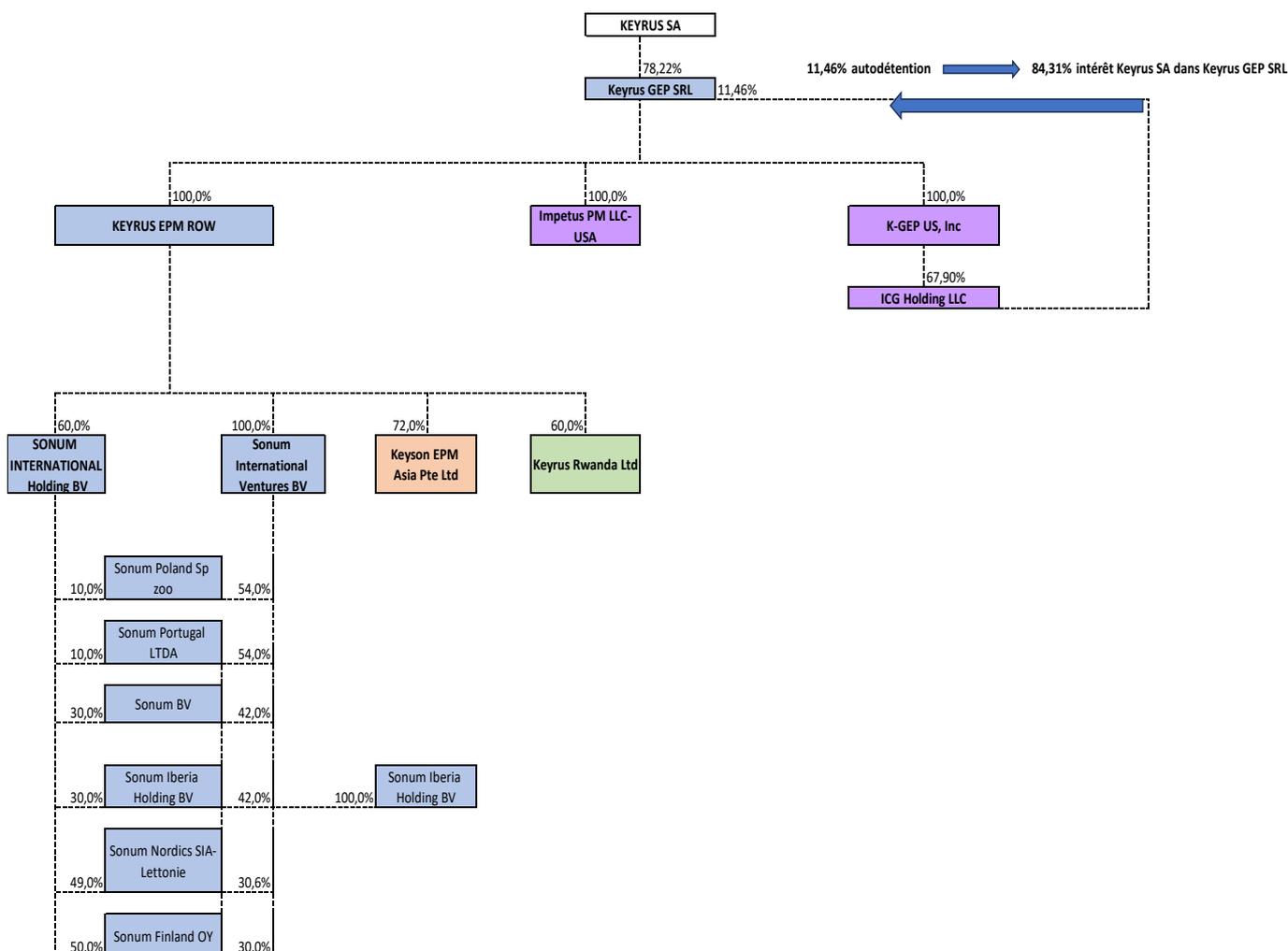
Le 15 décembre 2022, Keyrus GEP SA avait été transformée en SRL afin d'optimiser opérationnellement et juridiquement la stratégie décidée par le Management du Groupe Keyrus. Par ailleurs, Keyrus GEP SRL avait constitué une filiale nommée Keyrus GEP ROW afin que cette entité porte les participations EPM hors Etats-Unis. Le capital de cette filiale a été constitué par un apport intégral des actions détenues par Keyrus GEP dans KeySon EPM Asia, joint-venture créée par Keyrus et le Groupe Sonum en Aout 2021.

Le 15 décembre 2022, ICG Holding a cédé la moitié de ses titres détenus dans Impetus PM LLC et l'intégralité de sa participation dans KeySon EPM Asia en échange de 24% du capital de Keyrus GEP.

En 2023, et outre l'opération relative au Groupe Sonum détaillée plus haut, le Groupe Keyrus a procédé aux opérations suivantes :

- Une augmentation du capital de Keyrus GEP en juin 2023 via la conversion partielle d'une créance de Keyrus SA sur cette dernière. Cette opération a permis à Keyrus SA de porter sa participation dans Keyrus GEP à 73.56%.
- La création de Keyrus Rwanda en juin 2023 afin de développer les activités EPM en Afrique.
- Le rachat en juillet 2023, par Keyrus GEP, de l'intégralité des parts encore détenues par ICG Holding dans Impetus PM LLC, à la suite de l'option de vente exercée par Alexander Cohen, fondateur d'Impetus, en conformité avec le pacte d'actionnaires.
- La création en novembre 2023 de K-GEP US Inc., filiale américaine de Keyrus GEP, afin de racheter les parts du fondateur d'Impetus dans ICG Holding, les autres minoritaires conservant 32,10% du capital de cette entité.
- Ce dernier rachat a lieu le 11 décembre 2023 et permet également à Keyrus SA et KeyTrust d'augmenter leurs participations dans Keyrus GEP. A cette date, la participation de Keyrus SA dans Keyrus GEP est de 78,22% en détention directe et 84,3% en détention totale.

A la suite de ces opérations, l'organigramme juridique des activités EPM est le suivant :



4.2.4 DIVIDENDES ANTÉRIEURS

Nous vous demanderons de prendre acte, en application des dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, qu'il n'a été distribué aucun dividende au titre des trois derniers exercices sociaux.

4.2.5 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Par souci de prudence, eu égard aux incertitudes liées aux perspectives de certains produits de haute technologie, les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges sauf éligibilité à activation selon la norme IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayants des débouchés commerciaux.

4.2.6 DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les états financiers de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2023, ces dépenses s'élèvent à 135K€.

4.2.7 SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES

En ce qui concerne la situation et les perspectives, nous vous demandons de vous référer à la première partie de ce rapport consacrée à la gestion du Groupe.

4.2.8 AFFECTATION DES RÉSULTATS

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit une perte de 7.181 K€ comme suit :

La réserve légale demeure dotée à son maximum légal de 10% du capital social soit 432 K€	-
La perte de l'exercice soit	7.181 K€
Au compte de 'Report à nouveau' lequel de	4.476 K€
Sera porté à	-2.705 K€

4.2.9 APPROBATION DES COMPTES, QUITUS

Nous vous demanderons, après avoir entendu la lecture de ces rapports, de bien vouloir approuver les comptes sociaux tels qu'ils vous sont présentés, de donner quitus à vos administrateurs pour leur gestion au cours de l'exercice écoulé et d'approuver également les opérations visées par l'article L 225-38 du Code de Commerce.

4.2.10 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE EN COURS

Nous vous renvoyons au paragraphe 4.1.5 du présent rapport.

4.2.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Il vous sera également donné lecture du rapport de vos Commissaires aux comptes sur les comptes annuels au titre de la vérification des comptes de l'exercice.

4.2.12 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

4.2.12.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2023, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

4.2.12.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS & DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS À AUTORISER PAR L' ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 8 JUIN 2024

CADRE JURIDIQUE

En application des articles 241-1 et suivants du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n° 596/2014 du 16 avril 2014, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 8 juin 2024.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 DÉCEMBRE 2023

Au 31 décembre 2023, la Société détenait 1.381.426 actions en propre soit 7,99% du capital.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 MARS 2024

Au 31 mars 2024, la Société détenait 1.374.611 actions en propre sur les 17.277.870 actions composant le capital social soit 7,96% du capital.

RÉPARTITION PAR FINALITÉS DES TITRES QUE L'ÉMETTEUR DÉTIENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT

Au 31 décembre 2023, les actions propres détenues par la Société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 10.415 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.371.011 titres

FINALITÉS DU PROGRAMME DE RACHAT RENOUVELÉ

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du Groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du Groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise, la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société.

PART MAXIMALE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ SUSCEPTIBLE D'ÊTRE RACHETÉE **CARACTÉRISTIQUES DES TITRES DE CAPITAL**

La part maximale susceptible d'être détenue est de 10% du capital de la Société, soit à ce jour 1.727.787 actions. Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2023 soit 1.381.426 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être racheté serait de 346.361, soit 2% du capital.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FONDS

Le prix d'achat ne pourra excéder 14,00 € (douze euros) par action. Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 24.189.018 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

MODALITÉS DE RACHAT

Les actions pourront être rachetées par tout moyen, notamment par intervention sur le marché, hors du marché ou de gré à gré ou par voie de rachat de blocs de titres ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, y compris en période d'offre publique dans les limites permises par la réglementation boursière.

La part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs de titres pourra couvrir l'intégralité du programme de rachat d'actions, l'autorisation donnée par l'assemblée générale ne limitant pas la part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs. Par exception, dans le cadre de l'objectif d'animation de marché, la part du programme réalisé par voie d'acquisition de blocs de titres ne pourra pas atteindre l'intégralité du programme.

DURÉE DU PROGRAMME DE RACHAT

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de la précédente Assemblée générale mixte du 8 juin 2023 et expirera donc au plus tard le 3 décembre 2024.

Situation au 31 décembre 2023	
% de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	7,99%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	1.381.426
Valeur comptable du portefeuille (€)	1.569.765
Valeur de marché du portefeuille (€)	9.338.440

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 6 juin 2024 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions.

4.2.12.3 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2023 est la suivante :

31 Décembre 2023				
Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% Du Capital	Nombre de droits de vote théoriques	% Des droits de vote théoriques
K Eagle Investment ⁽¹⁾	12 349 619	71,48%	12 349 619	71,17%
Concert minoritaire ⁽²⁾	1 925 249	11,14%	1 925 249	11,09%
Public	1 621 576	9,39%	1 696 667	9,78%
Auto Détention	1 381 426	7,99%	1 381 426	7,96%
TOTAL	17 277 870	100,0%	17 352 961	100,0%

- (1) Société contrôlée par Monsieur Eric Cohen, étant précisé que seule K Eagle Investment détient en direct des actions Keyrus au 31 décembre 2023 au sein du concert majoritaire formé par K Eagle Investment, Monsieur Eric Cohen, certains managers du Groupe Keyrus et BNP Paribas Développement.
- (2) Se référer à l'avis AMF n° 223C1117 du 18 juillet 2023 pour plus d'informations concernant le concert minoritaire.

4.2.12.4 DROITS DE VOTE DIFFÉRENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Les principaux actionnaires bénéficient des règles régissant les droits de vote, communes à l'ensemble des actionnaires.

4.2.12.5 ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE

La Société est contrôlée par Monsieur Eric Cohen par l'intermédiaire de la société K Eagle Investment laquelle détient 71,48% du capital de la Société.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire de contrôle.

La Société est dotée d'un Conseil d'administration composé de cinq membres au 31 décembre 2023 et d'un Comité d'audit. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire de contrôle ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

Il existe par ailleurs un Comité de Direction Groupe qui se réunit pour rendre compte de l'application des décisions prises par la Direction Générale du Groupe.

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites dans la section 3 du rapport sur le Gouvernement d'Entreprise.

Elles incluent notamment les compositions du Conseil d'administration et du Comité d'audit.

La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

4.2.12.6 ACCORDS POUVANT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

4.2.12.7 PACTE D'ACTIONNAIRES

A la connaissance de la Société, à l'exception d'un pacte d'associés conclu le 18 juillet 2023 entre les associés de K Eagle Investment dont les principales stipulations sont décrites dans l'avis de l'AMF n° 223C1128 en date du 19 juillet 2023 (disponible sur le site internet de l'AMF), il n'existe aucun accord pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote de la Société.

4.2.12.8 NANTISSEMENT

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de nantissement, garantie ou sûreté sur le capital de Keyrus.

4.2.12.9 AUGMENTATION DE CAPITAL

Nous vous informons que la Société n'a procédé à aucune augmentation de capital.

4.2.13 EVOLUTION DU COURS DU TITRE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En annexe 3 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la Société de janvier 2023 à mars 2024.

4.2.14 INFORMATIONS CONCERNANT LES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS AINSI QUE LES BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES

Nous vous remercions de bien vouloir vous reporter au rapport spécial.

4.2.15 ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Nous vous remercions de bien vouloir vous reporter au rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi qu'aux annexes aux comptes du présent Rapport Annuel.

4.2.16 ALIÉNATIONS D'ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)

Néant.

4.2.17 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Néant.

4.2.18 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

A la connaissance de la Société, les franchissements de seuils suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2023 :

- Le Concert Majoritaire a déclaré, au résultat d'une mise en concert, avoir franchi à la hausse, le 6 juin 2023, les seuils légaux de 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 1/3 et 50% du capital et de 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 1/3, 50% et 2/3 des droits de vote de la Société, et les seuils statutaires de 1%, 2%, 3% et 4% du capital et des droits de vote de la Société.
- K Eagle Investment a déclaré, au résultat de l'acquisition d'actions Keyrus sur le marché, avoir franchi à la hausse, directement et individuellement :
 - le 12 juin 2023, les seuils statutaires de 1% et 2% du capital et 1% des droits de vote de la Société ;
 - le 13 juin 2023, le seuil statutaire de 3% du capital de la Société .
 - le 14 juin 2023, le seuil statutaire de 2% des droits de vote de la Société.
- K Eagle Investment a déclaré, au résultat de l'acquisition d'actions Keyrus sur le marché, avoir franchi à la hausse, directement et individuellement :
 - le 23 juin 2023, le seuil statutaire de 4% du capital de la Société ;
 - le 27 juin 2023, le seuil statutaire de 3% des droits de vote de la Société.
- K Eagle Investment a déclaré, au résultat de l'acquisition d'actions Keyrus sur le marché, avoir franchi individuellement à la hausse, le 30 juin 2023, le seuil légal de 5% du capital de la Société. A cette occasion, le Concert Majoritaire a également déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 2/3 du capital de la Société.
- Sept personnes physiques ont déclaré, à titre de régularisation, au résultat d'une mise en concert, avoir franchi à la hausse, le 10 juillet 2023, les seuils légaux de 5% et 10% du capital et de 5% des droits de vote de la Société, [et les seuils statutaires de 1%, 2%, 3% et 4% du capital et des droits de vote de la Société (se référer à l'avis AMF n° 223C1117 du 18 juillet 2023).
- Monsieur Eric Cohen a déclaré, au résultat de la perte de droits de vote doubles, avoir franchi à la baisse,

individuellement et indirectement au travers de K Eagle Investment, le 18 juillet 2023, le seuil légal de 2/3 des droits de vote de la Société.

- K Eagle Investment a déclaré, au résultat de l'acquisition d'actions Keyrus par voie d'apports en nature, avoir franchi à la hausse, directement et individuellement, le 18 juillet 2023, les seuils légaux de 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 1/3 et 50% du capital et de 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 1/3, 50% et 2/3 des droits de vote de la Société.
- K Eagle Investment a déclaré, au résultat de l'acquisition d'actions Keyrus sur le marché, avoir franchi à la hausse, directement et individuellement, le 27 juillet 2023, les seuils légaux de 2/3 du capital et des droits de vote de la Société.

4.2.19 PRÊTS INTERENTREPRISES

Néant.

4.2.20 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Néant.

4.2.21 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE L'ACTIVITÉ

La Direction de la Société a engagé une démarche avancée dans la mise en application des dispositions de l'article R. 225-105-1 du Code du Commerce, avec un élargissement des indicateurs et du périmètre de sociétés intégrées.

Pour une analyse complète de cette démarche, nous vous renvoyons au rapport relatif à la Déclaration de Performance Extra-Financière pour l'exercice 2023, présentée en section 3 du présent Rapport Annuel.

4.2.21.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES

Les activités du Groupe ne constituent pas une agression de l'environnement naturel.

4.2.21.2 CONSÉQUENCES SOCIALES

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 503 personnes au 31 décembre 2023, résultat des variations suivantes:

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2022	652
RECRUTEMENTS	149
DEPARTS	298
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2023	503

Le nombre de départs inclut les 81 salariés transférés à Keyrus Life Science Innovation, dans le cadre de l'apport partiel d'actifs de Keyrus SA à sa filiale, opéré le 31 juillet 2023.

Certaines fonctions comme l'accueil, le standard téléphonique et l'entretien des locaux sont externalisées.

Les rémunérations sont fonction de la position de chaque salarié dans l'entreprise et sont cohérentes au regard du marché de l'emploi et du secteur concerné. Les salaires sont revus biannuellement, une part variable étant instaurée pour les managers et les consultants séniors.

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Depuis le mois de juillet 2019, ces instances ont été remplacées par un Comité Social et Economique (CSE).

Le coût des œuvres sociales, soit 0,59% de la masse salariale, est pris en charge par le CSE. En 2023, ces œuvres ont principalement consisté à organiser des événements digitaux et festifs, offrir des chèques cadeaux pour les naissances et subventionner les fêtes de fin d'année.

Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000. Cependant, en raison des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été versée aux salariés.

Concernant l'hygiène et la sécurité, la société remplit ses obligations, celles-ci étant non significatives hors contexte exceptionnel, du fait des activités de services exercées.

Relativement à l'insertion des travailleurs handicapés, la société ne compte pas parmi ses effectifs le nombre de personnes prévu par la loi et supporte donc les cotisations nécessaires.

4.3 GESTION DES RISQUES ET PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Le Département Risques du Groupe accompagne les organes de gouvernance dans l'anticipation et la maîtrise des risques ainsi que l'optimisation des procédures de gestion relatives à ces mêmes risques. Sous la supervision du Président Directeur Général, ce Département poursuit l'analyse des risques Groupe et la formalisation des procédures permettant de gérer les risques les plus significatifs.

Les fonctions 'Conformité' et 'Corporate Legal' font partie des responsabilités de ce Département depuis la fin de l'exercice 2019. Le Département est, de fait, amené à être associé aux projets significatifs du Groupe et travaille étroitement avec la Direction Générale, la Direction Financière, les Directeurs Exécutifs et les Responsables de filiales du Groupe.

Le Groupe Keyrus procède annuellement et autant que nécessaire à une revue des risques pouvant avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses différents objectifs.

Les structures de contrôle du Groupe Keyrus comprennent notamment :

- Le Conseil d'administration, du fait de ses pouvoirs et son rôle de contrôle et d'orientation, est le premier acteur du contrôle interne du Groupe ;
- La Direction du Groupe, assurée par le Président Directeur Général, avec le support du Vice-Président Exécutif Groupe et du Vice-Président Exécutif Finance Groupe.
- Le Comité d'audit
- La Direction des Risques, Conformité & Corporate Legal.

Ces instances analysent les performances des secteurs Grands Comptes et Mid-Market afin d'asseoir la stratégie du Groupe.

En outre, le Comité d'audit, conformément à sa charte révisée en 2019 :

- Analyse à minima semi annuellement les zones de risques identifiées par le département des risques
- Instruit en profondeur les dossiers de croissance externe, de cessions et autres opérations significatives présentés par le Conseil d'administration.

Pour toute décision touchant à la stratégie de l'entreprise comme les acquisitions, les désinvestissements ou les projets d'investissement significatifs, les propositions du Comité de Direction Groupe sont examinées par le Conseil d'administration.

La Direction Financière du Groupe Keyrus valide les objectifs financiers annuels élaborés par les managers de filiales, des directions et fonctions transverses. Le Vice-Président Exécutif Finance est responsable de la qualité des informations comptables et financières préparées par le Groupe sur la base des informations remontées par les différentes entités.

Le Vice-Président Exécutif Finance Groupe peut notamment s'appuyer sur :

- Le contrôle de gestion, en charge de l'analyse de l'information économique et de la qualité des opérations de clôture et de Reporting. Le département effectue un suivi des performances des unités opérationnelles et peut suggérer le déclenchement et le suivi de plans d'actions correctifs.
- La direction comptable du Groupe et les responsables des départements comptables des différentes entités. Ces instances conduisent les travaux des équipes comptables et s'assurent de la qualité des informations comptables.

Enfin, et comme préalablement indiqué dans le rapport de Gouvernement d'Entreprise, la charte de Gouvernance Groupe a été mise à jour fin 2018 et signée par l'ensemble des Dirigeants des filiales en mars 2019. Elle est actuellement révisée pour donner lieu à un nouveau processus de signature prévu au cours de l'exercice 2024.

Cette charte définit les pouvoirs et les responsabilités de chacun des dirigeants des filiales ainsi que les relations à l'intérieur du Groupe. Les Dirigeants des filiales bénéficient d'une délégation de pouvoir du Président Directeur Général pour la gestion et la direction quotidienne et opérationnelle des sociétés.

Un Comité d'audit a été tenu le 25 juillet 2023 afin de proposer une nouvelle version du rapport des risques du Groupe. Cette version a été présentée par le Directeur des Risques et a été revue et approuvée par le Comité. Elle est donc présentée dans les sections ci-dessous.

4.3.1 REVUE DES RISQUES - HORS RISQUES DE MARCHÉ

Le Groupe Keyrus a identifié quatre grandes familles de risque susceptibles d'affecter ses activités de manière significative:

- Le risque technologique
- Le risque opérationnel
- Le risque humain
- Le risque réglementaire

Le Groupe Keyrus a défini plusieurs procédures visant à limiter les probabilités d'occurrence ainsi que les potentiels impacts des risques susvisés.

Le risque d'Occurrence évoqué plus haut est la probabilité que le facteur de risque survienne au cours de la vie de l'entreprise.

L'impact potentiel est le niveau d'impact sur les comptes consolidés du Groupe en cas de survenance du facteur de risque.

Le Risque Net est le niveau de risque résiduel après prise en compte des procédures de couverture par la société.

4.3.1.1 RISQUE TECHNOLOGIQUE

#	Risques	Facteur de Risque	Risque d'Occurrence	Impact potentiel	Risque Net
1	Sécurité Informatique	Intrusion au sein des systèmes d'information à la faveur d'une cyber attaque ou autre moyen criminel	Moyen	Elevé	Moyen
2	Evolution technologique	Défaillance des équipes en charge de la transformation	Moyen	Elevé	Moyen

4.3.1.1.1 Risque d'intrusion au sein des systèmes d'information à la faveur d'une cyber attaque ou autre moyen criminel

<p>Description du Risque</p> <p>Les risques de cyber-attaque et des processus d'intrusion et d'infection des systèmes d'information sont devenus très significatifs au cours des dernières années.</p> <p>Le nombre de groupes criminels et la sophistication des attaques sont devenus des facteurs très inquiétants pour la sécurité des systèmes d'information et la sauvegarde des données</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrêt des activités et de la production, tant interne qu'externe. • Violation des données internes et de celles des clients. • Coûts relatifs à la remédiation. • Coûts relatifs à la reconstruction/optimisation des systèmes. • Responsabilité civile potentielle du Groupe. • Réputation du Groupe.
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le risque net demeure à minima moyen, en raison des modes opératoires des attaques et de leur continuelle évolution et sophistication.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le Groupe Keyrus a déployé fin 2021 une plate-forme de type 'Security Operations Center' (SOC XDR), fournie par un prestataire externe. La plateforme SOC fonctionne en mode géré impliquant une collaboration entre les équipes informatiques de Keyrus et les équipes du prestataire qui effectueront l'analyse des alertes.</p> <p>Le prestataire fournit des services d'analyse des menaces et de support de correction ainsi que la formation des équipes Keyrus sur la plate-forme, dans le cadre d'une supervision 24h/24 et 7j/7. La portée de la surveillance</p>	

comprend 300 à 600 serveurs d'infrastructure et adresses IP ainsi que 3.000 postes de travail soit l'intégralité de l'infrastructure du Groupe Keyrus.

Sous la supervision du DSI Groupe, cette plateforme permet à Keyrus d'atteindre plusieurs objectifs :

- Surveiller et détecter les incidents de cybersécurité liés aux systèmes informatiques.
- Alerter immédiatement les équipes Keyrus en cas d'incident.
- Envoyer des courriels d'alerte.
- Assurer la surveillance humaine pendant les heures de travail du lundi au vendredi.
- Centraliser les journaux d'activité.
- Effectuer des comités mensuels et fournir des rapports de gestion.
- Être en mesure de quantifier le niveau de cybersécurité pour chaque périmètre surveillé.

Keyrus a également renforcé la sécurité mondiale de ses systèmes d'information en acquérant des licences O365 E3 sur les bases d'un nouveau contrat avec Microsoft signé en décembre 2021. Ces licences incluent de nombreuses options de sécurité.

Pour sécuriser également l'administration de son Azure AD, Keyrus utilise le logiciel Coreview, une application hébergée par Microsoft Azure servant de sauvegarde pour les portails d'administration natifs.

Située entre les administrateurs et O365, Coreview tire parti de l'authentification unique Azure AD pour contrôler en toute sécurité l'accès à la plateforme et à ses fonctions.

Enfin, le groupe prévoit des audits externes récurrents sur les thèmes de la cyber sécurité.

Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise

En juillet 2021, Keyrus a été victime d'une cyber attaque par le biais d'un rançongiciel.

Cette attaque, la gestion de l'incident par le Groupe Keyrus, les mesures prises par le Groupe ainsi que la description du nouvel environnement des systèmes d'information sont présentées et sont connues du Comité d'audit. L'incident a été un élément accélérateur des mesures décrites plus haut.

Depuis cette attaque, le groupe Keyrus n'a subi directement aucun incident de sécurité significatif mais reste néanmoins en alerte sur ces sujets. Certains des clients du Groupe ont cependant été victimes de cyber attaque au cours des deux dernières années. Pour l'ensemble de ces cas, des points ont été organisés entre nos clients et la Direction des Risques de Keyrus, avec le support de la DSI.

4.3.1.1.2 Risque de défaillance des équipes en charge de la transformation

<p>Description du Risque</p> <p>Le secteur d'activité de Keyrus est sujet à des évolutions technologiques permanentes.</p> <p>L'anticipation et l'adaptation aux évolutions technologiques du secteur nécessitent une veille de haut niveau et des compétences accrues.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impossibilité de participer aux appels d'offres. • Image de Keyrus détériorée sur le marché. • Pertes de références clients.
<p>Couverture du Risque</p> <p>La Direction Générale est fortement impliquée sur la gestion de ce risque, facteur de pérennité du Groupe.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Centre d'innovation : veille technologique et R&D</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Veille technologique : Keyrus bénéficie d'un accès privilégié aux dernières innovations grâce à son implantation internationale sur des marchés précurseurs (États-Unis, Israël) lui permettant de tirer profit de l'expérience « early adopter » de ces marchés. 	

- **Centre de R&D** : le Centre Innovation incube des projets associant les technologies de référence pour chaque expertise du Groupe à des briques progicielles pionnières proposées par des acteurs émergents.

Startup studio du Groupe

La société **Yunicorns** accompagne et accélère le lancement de startups en collaboration avec des entreprises existantes soucieuses de rester à la pointe de l'innovation dans leur domaine. Les porteurs de projets sont en contact direct avec leur marché tout en étant exposés aux problématiques réellement rencontrées par les acteurs de leur secteur. Le studio est considéré comme une usine à entreprendre où se rencontrent des compétences Produits (UX, design thinking, product management, inbound marketing, growth hacking) et techniques (blockchain, intelligence artificielle générative, développement low code et full-stack).

Yunicorns promeut l'excubation comme nouveau moyen d'innover de manière efficace, programmatique et au budget maîtrisé.

Keyrus New Reality, le lab web3 du groupe Keyrus



Keyrus New Reality (KNR) est un **do-tank** ; lab d'innovation opérationnelle sur les sujets de l'intelligence artificielle et du web 3 (nft, blockchain, métaverse, vr/ar).

KNR propose un ensemble de services aux clients du groupe Keyrus afin de les accompagner dans l'acculturation et la découverte du web3. Les offres sont regroupées sur 4 axes principaux :

- **ACCULTURATE** : partir à la découverte du web3 : enjeux, risques & fondamentaux,
- **THINK** : aider à poser une vision et une trajectoire sur le web3,
- **MAKE** : concrétiser ses premiers projets web3,
- **SCALE & RUN** : passer à l'échelle désirée.

Afin de proposer un accompagnement à 360°, **Keyrus New Reality** s'entoure d'un écosystème de 'pure players' et de startups spécialisées pour offrir le meilleur de la technologie et des innovations web3 à chacun de ses clients.

Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise

Le Groupe n'a pas, à date, rencontré de difficultés significatives quant à l'anticipation des nouvelles technologies et les mesures d'adaptation. Sa direction Générale veille au maintien d'une structure et d'une organisation efficaces et réactives sur ces sujets.

4.3.1.2 RISQUE OPERATIONNEL

#	Risques	Facteur de Risque	Risque d'Occurrence	Impact potentiel	Risque Net
1	Opérationnels	Retard au sein des processus de clôture et de production des états financiers	Fort	Elevé	Moyen
2	Opérationnels	Défaillance opérationnelle dans la gestion des projets et la délivrance de prestations aux clients	Moyen	Moyen	Moyen
3	Opérationnels	Intégration insuffisante des acquisitions	Moyen	Elevé	Moyen

4.3.1.2.1 Risque de délai au sein des processus de clôture et de production des états financiers

<p>Description du Risque</p> <p>Le Groupe est à date installé dans 26 pays et compte plus de 70 sociétés dans son périmètre de consolidation.</p> <p>Coté sur Euronext Growth Paris, Keyrus publie des comptes consolidés au 30 juin et au 31 décembre, avec des dates butoirs fixées au 30 septembre et 30 avril.</p> <p>Ces constats génèrent un processus de clôture et de consolidation toujours plus complexe et des délais de rendu et de revue aux instances de gouvernance trop courts.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des calendriers réglementaires • Erreurs dans l'analyse et la production des comptes • Tensions avec les instances de gouvernance • Affaiblissement du niveau de revue des Commissaires aux Comptes
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le processus de clôture est de la responsabilité de l'EVP Groupe Finance & Strategy.</p> <p>L'EVP veille à la mise en place d'un processus robuste et supporté par des DAF régionaux et locaux conscients des enjeux du processus.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>L'EVP, en concertation avec le Conseil d'administration, le Comité d'audit et les Commissaires aux Comptes, élabore un projet de procédures visant à simplifier et optimiser le processus de clôture relatifs aux comptes 2023. Par ailleurs, le Groupe est dans une démarche d'amélioration continue de la gestion de ses projets comptables, traduite par un processus fort de pilotage et d'anticipation des risques liés aux projets et à la production.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Depuis 2018, le processus de clôture et de production des comptes annuels et semestriels n'est pas optimal et a conduit à des situations tendues, sans conséquences majeures cependant.</p> <p>L'EVP et les instances de gouvernance sont parfaitement conscients de la nécessité d'améliorer le processus et ses procédures annexes. Ainsi, par le renforcement tant numérique que qualitatif des équipes, la simplification des procédures et la mise en place de procédures alternatives, les parties anticipent une amélioration progressive.</p>	

4.3.1.2.2 Risque de défaillance opérationnelle dans la gestion des projets et la délivrance de prestations aux clients

<p>Description du Risque</p> <p>Les projets et les prestations de services incluent un engagement de résultat.</p> <p>La planification, la tarification et le suivi de ces prestations nécessitent une gestion drastique afin de contrôler les budgets, préserver les marges et assurer la satisfaction des clients.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baisse des marges voire pertes sur des projets significatifs. • Menace sur rentabilité annuelle de certaines filiales, si pertes significatives sur un ou deux projets. • Image de Keyrus détériorée sur le marché. • Pertes de références clients.
<p>Couverture du Risque</p> <p>Les projets significatifs sont suivis par le comité de direction du Groupe.</p> <p>Les marges et tous les éléments d'alerte sont soumis aux règles de la charte de gouvernance Groupe et doivent être communiqués aux VP Exécutifs du Groupe.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>

Actions en cours et futures

Les projets clés, leurs marges et le compte de résultat sont suivis sur une base bimensuelle.

Par ailleurs, le Groupe est dans une démarche d'amélioration continue de la gestion de ses projets, traduite par un processus fort de pilotage et d'anticipation des risques liés aux projets et à la production.

Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise

Depuis 2019 et à la suite du constat de suivi insuffisant sur des projets délivrés par certaines filiales, ayant généré notamment des pertes significatives, le Groupe a modifié sensiblement les modes de gouvernance des filiales et a procédé à une revue bimensuelle de tous les projets.

Depuis 2020, le pilotage des filiales a été efficient et aucune perte significative n'a été enregistrée sur les projets.

4.3.1.2.3 Risque d'intégration insuffisante de sociétés acquises

<p>Description du Risque</p> <p>Le Groupe procède à plusieurs acquisitions chaque année, afin de déployer sa stratégie et compléter sa chaîne de valeur.</p> <p>Le maintien et l'amélioration de la performance des cibles, dans le contexte de leur intégration au Groupe, ainsi que l'atteinte des objectifs de synergies opérationnelles et financières sont des enjeux majeurs pour assurer un retour sur investissement satisfaisant et la réussite globale de l'opération.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affaiblissement de la structure financière du groupe. • Dépréciation des actifs • Impact sur l'exécution stratégique.
<p>Couverture du Risque</p> <p>Des efforts de restructuration et de gouvernance sont régulièrement effectués en faveur des acquisitions en souffrance.</p> <p>Les processus de Due Diligence ont été renforcés.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le Groupe apporte une attention continue aux acquisitions récentes et les dirigeants du Groupe sont fortement impliqués dans la gestion de ces entités.</p> <p>Des plans d'actions spécifiques « post-acquisition » sont mis en place.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Certaines filiales n'ont jamais atteint la rentabilité escomptée. Quelques actifs ont fait l'objet de dépréciations dans le passé et de nouveau en 2023.</p> <p>Le Groupe continue de rencontrer des difficultés pour l'atteinte de synergies opérationnelles suffisantes relativement aux acquisitions récentes de sociétés de conseil en management et stratégie.</p>	

4.3.1.3 RISQUE HUMAIN

#	Risques	Facteur de Risque	Risque d'Occurrence	Impact potentiel	Risque Net
1	Sociaux	Couverture/Back up des personnes clés	Faible	Elevé	Moyen
2	Sociaux	Perte des compétences et difficultés de recrutement	Elevé	Moyen	Moyen

4.3.1.3.1 Risque de couverture/Back up des personnes clés

<p>Description du Risque</p> <p>La croissance et la réputation du Groupe sont fortement liées aux actions de son Président Directeur Général.</p> <p>Dans sa quête de développement et de progression du Groupe Keyrus, le P-DG s'appuie fortement sur ses VP Exécutifs et sur le DG en charge des activités de Mid-Market.</p> <p>Ces personnes, ainsi que certains Directeurs Internationaux en charge de lignes de métier (Digital, Data...) jouent un rôle moteur et essentiel dans la progression du Groupe.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signal négatif aux clients de Keyrus et au marché, en cas d'absence ou départ du P-DG et/ou de l'un de ses proches collaborateurs. • Affaiblissement de la stratégie du Groupe. • Perte de clients et départ de collaborateurs clés.
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le risque d'occurrence est très faible, sauf évènement exceptionnel.</p> <p>La mise en place de plans de succession et d'un plan de continuité des opérations pourraient couvrir le départ d'un personnage clé à court/moyen terme.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>La société a élaboré un plan de continuité des opérations pour l'ensemble de ses filiales ainsi que sa maison mère, en cas de départ d'éléments considérés comme personnes clés.</p> <p>Le groupe réfléchit à l'élaboration d'un plan formel de succession.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Néant</p>	

4.3.1.3.2 Risque de perte des compétences et difficultés de recrutement

<p>Description du Risque</p> <p>Le succès de nos projets est essentiellement lié à la qualité et l'expertise de nos équipes. Nos talents sont régulièrement approchés par nos concurrents.</p> <p>D'autre part, nous constatons une pénurie de ressources dans nos segments d'activité dans la plupart de nos géographies.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <p>La perte de personnes qualifiées menace notre capacité à délivrer nos services aux clients et à développer nos activités et notre stratégie.</p>
---	---

Le cycle d'embauche de personnes expérimentées et de qualité est de plus en plus long.	De tels évènements peuvent entraîner le recours à des sous-traitants à coûts élevés, ce qui affecte nos marges, voire le non-renouveaulement de projets.
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le Groupe renforce continuellement ses équipes de recrutement, enrichit les processus correspondants et son image employeur.</p> <p>Les investissements relatifs aux dispositifs externes (salon, forums, cabinet, etc.) se poursuivent.</p> <p>Nous apportons également une grande attention à la cooptation et à notre présence sur les réseaux sociaux.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le dispositif d'alerte du Groupe permet également à toute personne de faire part de ses craintes ou doutes relatifs au non-respect de nos procédures de ressources humaines.</p> <p>Un projet spécifique a été déployé en 2020 pour poursuivre l'amélioration de nos procédures de recrutement.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Le turnover de nos équipes est particulièrement élevé depuis 2020. Le Groupe analyse continuellement les évènements ayant conduit au départ de profils expérimentés et performants. Il analyse également les quelques erreurs de recrutement.</p>	

4.3.1.4 RISQUE REGLEMENTAIRE

#	Risques	Facteur de Risque	Risque d'Occurrence	Impact potentiel	Risque Net
1	Protection du lanceur d'alerte	Retard dans la mise en loi des réglementations Française et Européenne	Fort	Elevé	Moyen
2	RSE	Retard dans la mise en place des lois RSE	Moyen	Moyen	Moyen
3	Anticorruption	Implantation dans des zones avec environnement de corruption élevée	Moyen	Moyen	Faible
4	Protection des Données	Ralentissement des marchés de nos implantations clés	Moyen	Elevé	Moyen

4.1.3.4.1 Protection du lanceur d'alerte

<p>Description du Risque</p> <p>Keyrus SA se doit de respecter la directive sur la protection du lanceur d'alerte et sa transposition au niveau local (En Europe).</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détérioration de l'image du Groupe • Plaintes de salariés • Amendes ou rappel à la loi
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le Groupe Keyrus a mis en place un dispositif d'alerte en 2019, renommé Keyrus SpeakUp Line en avril 2023.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>

<p>Le Groupe a également un comité éthique, nommé par le Conseil en 2020.</p> <p>Le Groupe est assisté par Middlenext afin d'assurer une veille réglementaire et la mise en place de procédures adéquates et conformes avec la loi.</p>	
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Un chantier de revue et d'actualisation débutera en Août 2023, et ce avec quelques mois de retard sur les dates de mise en place prévues par les décrets.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>A date, le Groupe n'a jamais reçu d'alertes vis son dispositif digital. Les alertes reçues via les autres canaux sont considérées comme non-significatives et ont été gérées par le Comité Ethique et/ou les Directeurs concernés.</p>	

4.1.3.4.2 Règlements RSE

<p>Description du Risque</p> <p>Keyrus intègre depuis plusieurs exercices les enjeux relatifs à la RSE sur ses trois piliers : Social, Environnemental et Gouvernance.</p> <p>Keyrus SA est la société mère du Groupe et doit veiller au respect de la RSE au sein de ses filiales.</p> <p>La réglementation est de plus en plus lourde et nécessite des investissements jugés significatifs.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détérioration de l'image du Groupe • Plaintes des clients et autres parties prenantes • Amendes des régulateurs
<p>Couverture du Risque</p> <p>Keyrus intègre depuis plusieurs exercices les enjeux relatifs à la RSE sur ses trois piliers : Social, Environnemental et Gouvernance.</p> <p>Ces chantiers sont menés par la Direction RSE du Groupe. L'ensemble des missions et actions RSE du Groupe sont par ailleurs affichées au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) révisée annuellement.</p> <p>La feuille de route RSE du Groupe Keyrus est présentée en annexe de ce rapport et a été révisée et adaptée par le comité RSE au début de l'exercice 2023.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Les engagements du Groupe Keyrus en faveur de la diversité, l'équité et l'inclusion sont formalisés par l'adhésion à plus de dix chartes et programmes.</p> <p>Inclus dans la feuille de route RSE, les enjeux sont pilotés par la Direction RSE et les parties prenantes internes sous la supervision du Président-Directeur Général.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Néant</p>	

4.1.3.4.3 Risque lié à la présence d'implantations dans des zones avec environnement de corruption élevée

<p>Description du Risque</p> <p>Le Groupe est implanté sur les quatre continents et est présent en Amérique Latine, au Maghreb et en Chine. Ces zones sont considérées comme particulièrement sensibles en termes de risques de corruption par l'Agence Française Anticorruption (AFA), notamment dans le secteur public.</p> <p>La planification, l'organisation et la soumission des appels d'offres nécessitent une attention renforcée.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentatives de corruption active ou passive • Implication de nos clients et fournisseurs, voire certaines administrations locales. • Sanctions pouvant avoir un impact significatif sur l'image du Groupe et sa capacité à acquérir de nouveaux marchés.
<p>Couverture du Risque</p> <p>Mise en conformité avec la Loi Sapin 2</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Faible</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le Groupe a introduit un code anticorruption traduit en six langues (Français, Anglais, Portugais, Chinois, Espagnol et Hébreu). Il existe également une politique Groupe relative aux cadeaux et invitations. Le dispositif d'alerte du Groupe est opérationnel et le comité d'Éthique veille à la gestion des alertes reçues.</p> <p>D'autre part, l'ensemble des dirigeants et cadres du Groupe ainsi que les administrateurs ont suivi la formation relative aux huit piliers de la Loi Sapin 2. Enfin, l'ensemble des départements financiers du Groupe et ses filiales ont étudié la documentation relative au pilier 5 de cette loi, en relation avec les mesures comptables et financières.</p> <p>La Direction Générale, la Direction Financière et le Département des Risques apportent une attention particulière à la conduite des opérations dans ces régions.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>A ce stade, nous n'avons pas connaissance de tentative ou d'infraction à la loi dans ces régions.</p> <p>Il est prévu courant 2024 un renouvellement des procédures de formation et de nouvelles communications liées à la Loi Sapin 2.</p>	

4.1.3.4.4 Protection des données

<p>Description du Risque</p> <p>Keyrus SA est la société mère du Groupe et doit veiller au respect du RGP et autres lois, locales au sein de ses filiales.</p> <p>Le non-respect des procédures relatives au RGPD menace l'intégrité des données du Groupe et celles des clients de Keyrus.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Violation des données personnelles • Plaintes des clients et autres parties prenantes • Amendes des régulateurs
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le Groupe Keyrus a nommé un DPO Groupe, sous la supervision du Directeur des Risques.</p> <p>Le DPO Groupe est d'un niveau excellent et veille à la mise en place d'un réseau de DPO locaux et de DPO relais, en charge du respect des procédures initiées au niveau du Groupe.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p>	

Une organisation très efficiente est déjà en place et a été jugée de très bonne qualité lors des audits indépendants. Le DPO Groupe veille au respect des procédures et à l'intégration des nouvelles entités, relativement aux lois de protection des données.

Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise

A date, le Groupe a parfaitement géré tous les rares cas de violation des données et a renforcé ses procédures quand cela était nécessaire.

4.3.3 RISQUES DE MARCHÉ

4.3.3.1 RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX

Le Groupe réalise 64% de son chiffre d'affaires en Euros. Le Groupe n'est actuellement pas couvert contre le risque de change.

L'exposition au risque de change se décompose comme suit (en K€) :

DEVISES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	277 994	243 433		34 561		34 561
American Dollar - USD	5 522	1 958		3 564		3 564
New Israeli Shequel - NIS	11 524	8 330		3 194		3 194
Canadian Dollar - CAD	6 671	4 472		2 198		2 198
Brazilian Real - BRL	8 629	14 969		-6 340		-6 340
Yuan - CNY	6 764	4 956		1 808		1 808
Tunisian Dinar - TND	6 513	1 051		5 461		5 461
UK Pound - GBP	4 102	2 134		1 968		1 968
Columbian Pesos - COP	4 621	2 997		1 624		1 624
Hong Kong Dollar - HKD	2 554	2 881		-327		-327
Singapour Dollar - SGD	1 324	938		386		386
Mexican Pesos - MXN	1 238	519		719		719
UAE Dirham - AED	642	1 913		-1 271		-1 271
Marrocan Dirham - MAD	1 595	1 424		171		171
Autres	2 077	1 544		533		533
TOTAL	341 769	293 519		48 250		48 250

Les emprunts bancaires, à hauteur de 82,3,1M€ (contre 80,5M€ fin 2022) sont conclus à des taux d'intérêts principalement variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux.

Les intérêts sur les dettes à taux variables sont indexés sur l'Euribor 3 mois principalement.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est égale à la valeur nette comptable. Les valeurs mobilières de placement représentent 0,6M€ et la trésorerie disponible est de 52,3M€ au 31 décembre 2023.

Compte tenu de l'encours financier des passifs financiers à taux variable, une hausse des taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 500K€ (net d'impôt).

4.3.3.2 RISQUES LIES AUX ACTIONS

En unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	1.381.426
Hors Bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1.381.426

4.3.3.3 RISQUES LIES AUX MARCHÉS DE CAPITALAUX

Le cours des actions des sociétés émergentes et des sociétés de services informatiques a été historiquement extrêmement volatile. Il peut évoluer significativement en fonction de plusieurs facteurs indépendants du contrôle de la société tels que :

- le départ de salariés clés
- les recommandations et les prévisions d'analystes financiers tant sur le secteur des nouvelles technologies que sur la société elle-même
- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par la société telles que les acquisitions, opérations sur le capital et partenariats
- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par des sociétés concurrentes
- plus généralement les fluctuations des taux de change, des taux d'intérêts et des marchés boursiers.

4.3.3.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Les montants des emprunts bancaires et des découverts bancaires sont principalement libellés en euros.

Le Groupe estime que la valeur inscrite au bilan des passifs financiers hors emprunts bancaires correspond à une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les emprunts au bilan de la société sont :

Prêt Croissance Internationale auprès de BPI France en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :

- **Solde au 31 décembre 2023 : 1,05M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,05 %
- Aucun ratio financier applicable

Crédit d'un montant en principal de 50.000.000 EUR (47.100.000 EUR) divisé en deux tranches et destiné à financer totalement le remboursement de tout montant dû au titre de l'Endettement Existant en date du 20 décembre 2022 (inclus PGE)

Tranche A

- **Solde au 31 décembre 2023 : 23.55 M€**
- Durée de l'emprunt : 6 ans

- Remboursement : 1/12^e tous les semestres
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 1.53 % à 2.35 % selon ratio covenant R1

Tranche B

- **Solde au 31 décembre 2023 : 18.84 M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement : en une seule fois à l'échéance
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 2.13 % à 2.85 % selon ratio covenant R1

Crédit renouvelable en date du 20 décembre 2022 : 15M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 15M€**
- Durée de l'emprunt : renouvelable par mois/trimestre ou semestre.
- Remboursement à chaque échéance.
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,33 à 2,15 selon le ratio de covenant R1 atteints (voir supra).

Crédit Fonds obligation Relance France- TXF en date du 20 décembre 2022 pour 15.3M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 15.3M€**
- Durée de l'emprunt : 8 ans
- Remboursement : à l'échéance
- Taux d'intérêt fixe de 5%

Crédit FORF-Eurazeo INV MANAGER-TXF en date du 20 décembre 2022 pour 1.7M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 1.7M€**
- Durée de l'emprunt : 8 ans
- Remboursement : à l'échéance
- Taux d'intérêt fixe de 7%

Crédit d'un montant maximum en principal de 16 000 000€ divisé en deux tranches et destiné au financement total ou partiel d'investissement

Tranche A d'un montant maximum de 9.6M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 4.92M€**
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement : 1/8 tous les semestres de juin 2025 à décembre 2028
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 1.53 % à 2.35 % selon ratio covenant R1

Tranche B d'un montant maximal de 6.4M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 3.28 M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement : en une seule fois à l'échéance
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 2.13 % à 2.85 % selon ratio covenant R1

Les autres passifs financiers correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisitions. Leur variation entre 2022 et 2023 résulte essentiellement des options

relatives aux minoritaires de l'entrée de périmètre Sonum et de l'exercice de ces options par certains minoritaires (Impetus et Xiomega).

4.3.4 GESTION DES ASSURANCES

Le Groupe Keyrus dispose d'un programme d'assurances au niveau global, et de polices souscrites localement.

4.3.4.1 Responsabilité Civile – Exploitation et Professionnelle

Le Groupe dispose de deux programmes distincts, respectivement adaptés à ses activités classiques et au secteur Life Science (Secteur Biopharmaceutique).

Le 1er programme permet une couverture de Keyrus SA, l'ensemble de ses filiales Françaises et Européennes ainsi qu'un nombre significatif de filiales non Européennes. A cette couverture, s'ajoutent des couvertures locales décidées par la Direction Générale avec le support de la Direction des Risques, après appréciation des risques locaux.

Le 2ème programme permet une couverture des activités du Groupe dans le secteur Life Science. Cette activité est exercée à travers une filiale Française dédiée à la recherche et l'innovation (Keyrus Life Science Innovation SAS) ainsi que quatre filiales en Belgique (Keyrus Life Science SA), au Canada (Medqualis Inc.), aux USA (Keyrus Life Science Inc.) et en Tunisie (Keyrus Biopharma Tunisie).

Du fait des activités déclarées (Organisation et monitoring d'essais cliniques, data-management, biostatistique et rédaction médicale, Opérations Cliniques, Biométrie, Pharmacovigilance, Enregistrement et affaires réglementaires...), ces métiers nécessitent une couverture spécifique et adaptée aux risques encourus.

4.3.4.2 Responsabilité des Dirigeants

Le Groupe a souscrit une assurance couvrant la responsabilité de ses Dirigeants et administrateurs (de droit ou de fait) et de ceux de ses filiales détenues directement ou indirectement à plus de 50 % des droits de vote.

D'autre part, et en fonction des disparités entre la police Groupe et les réglementations locales, des assurances additionnelles ont été souscrites par certaines filiales dont Keyrus Brésil.

4.3.4.3 Dommages aux biens

Une assurance pour les dommages aux biens et pertes financières a été souscrite par le Groupe pour ses implantations Françaises. Concernant les autres filiales, des assurances locales sont souscrites directement par les responsables de ces entités.

4.4 RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Keyrus intègre depuis plusieurs exercices les enjeux relatifs à la RSE sur ses trois piliers : Social, Environnemental et Gouvernance.

Ces chantiers sont menés par la Direction RSE du Groupe. L'ensemble des missions et actions RSE du Groupe sont par ailleurs affichées au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) dont la version 2023 figure à la section 3 du Rapport Financier Annuel.

Les engagements du Groupe Keyrus en faveur de la diversité, l'équité et l'inclusion sont formalisés par l'adhésion à plus de dix chartes et programmes.

Inclus dans la feuille de route RSE présentée ci-dessous, les enjeux sont pilotés par la Direction RSE et les parties prenantes internes sous la supervision du Président-Directeur général.

Parmi les grandes réalisations de cette politique, figure la continuité de la mission santé handicap : un programme de coaching personnalisé, des partenariats avec l'AGEFIPH, la formation de nos effectifs sur le Handicap (sensibilisation et formation au management inclusif), le Tour de France de la diversité dans l'ensemble des agences en région pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs.

La feuille de route RSE du Groupe Keyrus a été revue et validée par l'ensemble des parties prenantes internes :

Catégorie	Enjeux	Définition
Social	Formation	Assurer la gestion, développement et évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs/rices.
	Santé & Qualité de Vie Travail	Garantir la santé, sécurité et qualité de vie au travail.
	Egalité Homme / Femme	Garantir l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les hommes et les femmes.
	Diversité & Inclusion	Représenter et intégrer une variété de profils (diversité des âges, sexes, origines ethniques, culturelle, religieuse, orientations sexuelles, handicap...) au sein d'une entreprise.
Environnement	Gestion énergétique	Être acteur de la consommation énergétique de nos bâtiments
	Bilan émissions gaz à effet de serre	Piloter et mettre en place des actions de réduction de nos émissions GES
	Matériel Informatique	Appréhender le cycle de vie du hardware (centre hébergement, matériel informatique tels que ordinateurs, écrans et téléphones).
	Déchets & Recyclage	Assurer la collecte et le recyclage des déchets de l'entreprise (hors matériel informatique).
Gouvernance	Numérique Responsable	Former et sensibiliser nos collaborateurs à l'éco-conception, numérique responsable et cybersécurité
	Achats responsables	Concilier les enjeux ESG avec nos fournisseurs
	Ethique & conformité	Respecter la réglementation, mettre en place politiques et formations de prévention corruption, fraude, comportements anti-concurrentiels, éthique des affaires...
	RSE dans tous les métiers	Engager tou/te/s les collaborateurs/rices dans la démarche RSE pour qu'elle s'intègre dans leur métier quel qu'il soit.

4.5 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Conformément à la loi, nous vous communiquons, en Annexe 4, le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2022 et 2023.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour

les exercices clos les 31 décembre 2022 et 2023 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis selon le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

Les honoraires des cabinets membres du réseau Deloitte intègrent les travaux réalisés localement, au Brésil et au Royaume Uni.

Nous nous tenons à votre disposition pour vous donner toutes les explications complémentaires que vous pourriez désirer.

Le Conseil d'administration

ANNEXE 1 : TABLE AU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 227 870
<i>A dividende prioritaire existantes</i>					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
<i>Par conversion d'obligations</i>					
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	66 998 043	77 495 864	72 093 649	72 360 285	92 338 785
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	60 520	-2 657 812	-3 781 090	-321 928	-1 202 604
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	- 1 470 456	- 917 547	- 1 507 196	- 1 029 185	- 1 237 936
Participation des salariés au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 7 180 649	- 8 583 833	- 3 588 654	- 3 339 930	- 3 609 789
Résultat distribué					
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,09	0,15	0,22	0,02	0,07
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 0,42	- 0,50	- 0,21	- 0,19	- 0,21
Dividende attribué à chaque action					
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	512 12 mois	651 12 mois	711 12 mois	775 12 mois	891 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	29 420 965	33 869 416	36 353 320	36 817 227	47 441 606
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	13 458 905	15 719 893	16 177 163	16 797 255	21 687 706

ANNEXE 2: TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Pays	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Prêts et cautions consentis non remboursés	Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés
						Brute	Nette				
Principales filiales détenues à plus de 50%											
Absys Cyborg	FRA	1 000	13 913	14 913	100%	9 667	9 667	1 650	73 384	2 633	1 500
Absys Cyborg SPRL	BEL	19	1 252	1 271	100%		-	-	1 810	339	-
Keyrus Group Limited	UK	3	-18	-15	100%	1 331	1 331	-	0	-2	-
BIPB LLC US	USA	9	-364	-354	100%		-	-	0	-1	-
Equinoxes	TUN	45	3 044	3 089	100%	79	79	-	4 296	157	-
Equinoxes France	FRA	1	140	141	100%			-	538	43	-
Financière My Bcg	FRA	7	4 178	4 185	91%	6 443	4 443	4 295	0	-4	-
Lynx Partners	FRA	13 311	-15 011	-1 700	91%			-	3 202	-80	-
Kadris Consultants	FRA	38	129	167	100%		-	-	581	202	-
Kadris Group	FRA	1 800	-919	881	100%	1 515	261	-	0	4	-
Keyrus Luxembourg	LUX	31	-1 370	-1 339	100%	0	0	-	674	-76	-
Keyrus NV	BEL	125	5 003	5 128	100%	5 999	5 999	-	22 362	789	-
Keyrus Live Science SA	BEL	315	78	393	100%	3 230	3 230	-	9 588	-32	-
Keyrus Life Science innovation	FRA	50	-328	-278	100%	50	50	-	6 418	119	-
Keyrus Biopharma Tunisie	TUN	15	595	610	90%		-	-	109	28	-
Keyrus Canada Inc	CAN	3 116	-58	3 058	100%	2 496	2 496	3 294	8 068	1 077	-
Keyrus China	CHN	544	1 740	2 284	70%		-	-	11 117	397	-
Keyrus Colombia SAS	COL	29	1 206	1 235	100%	49	49	281	5 198	-290	-
Keyrus Data Maroc SA	MAR	27	99	126	60%	16	16	-	760	56	-
Keyrus Brazil	BRE	1 977	-2 415	-438	100%	6 506	6 506	2 891	16 331	357	-
Keyrus Spain SL	ESP	29	412	441	100%	2 545	2 545	-	7 275	199	-
Keyrus GEP srl	BEL	6 879	-465	6 414	66%	4 197	4 197	-	2	-151	-
Keyrus Israël	ISR	3	464	467	100%	283	283	-	841	-392	-
Keyrus Limited (HK)	HK	11	-821	-810	70%	7	7	-	1 413	331	-
Keyrus Management	FRA	1 200	3 669	4 869	100%	2 056	2 056	-	9 384	666	-
Keyrus Management NV Belgium	BEL	103	376	479	100%		-	-	7 380	223	-
Keyrus (Mauritius) Ltd	ILM	35	-133	-98	100%	95	95	-	0	0	-
Keyrus Middle East DMCC	EAU	13	649	662	100%	12	12	-	0	115	-
Keyrus Consultadoria Portugal	POR	40	223	263	100%	40	40	-	2 407	268	-
Keyrus Singapore PTE	SGP	35	196	231	100%	32	32	-	2 490	264	-
Keyrus (International) SA	SUI	152	49	201	100%	32	32	-	1 981	43	-
Keyrus Talents Inc	CAN	0	9	9	100%	0	0	-	0	-1	-
Keyrus Tunisie SARL	TUN	0	2 338	2 338	68%	0	0	-	2 034	217	-
Keyrus Ltd UK	UK	4	664	668	100%		-	-	18 100	3 170	-
Keyrus USA Inc	USA	94	4 264	4 358	100%	3 439	3 439	-	22 889	1 345	-
Medqualis	CAN	1	1 203	1 204	78%	882	882	-	1 996	93	80
Opsky	FRA	10	-191	-181	76%	8	8	-	1 249	8	-
Staunch Technologies	USA	0	684	684	65%	923	923	-	3 215	203	-
Vision BI Ltd.	ISR	1	1 992	1 993	51%		-	-	10 787	128	-
Xiomega Consulting	FRA	95	1 683	1 778	75%	3 000	3 000	-	5 962	1 195	373
Younicorn	FRA	43	-1 459	-1 416	53%	23	23	-	928	-86	-
Bigo USA inc	USA	5	1 301	1 305	51%	903	903	-	1 454	52	-
IT performa SAS	COL	170	502	671	59%	797	797	-	3 460	426	-
IT performa SAC	PER	2	153	156	51%	443	443	-	810	38	-
Bigo Consulting SA de CV	MEX	3	-223	-220	51%	726	726	151	1 924	-191	-
Les Editions compagnons	FRA	30	1 009	1 039	100%			-	1 494	709	-
Idoowa	FRA	10	493	503	100%			-	943	393	-
Iprogest	FRA	5	216	221	100%			-	65	-11	-
CMG Consulting Group	FRA	17 507	4 165	21 672	82%	11 334	11 334	-	674	-191	-
AMO Conseil	FRA	10	94	104	82%			-	301	42	-
AXCO Pllc	POR	10	55	65	82%			-	832	39	-
CMG Advisory	FRA	10	280	290	82%			-	1 586	65	-
CMG Conseil SA	FRA	10	811	821	82%			-	3 532	-264	-
Wave Holding	FRA	375	2	377	56%	164	164	-	0	0	-
Kernel42	FRA	42	202	244	60%	200	200	-	840	86	320
MDEF Sarl	SUI	20	11	31	100%			-	0	0	-
Keyrus EPM ROW	BEL	0	0	0	66%			-	0	0	-
ExDataviz Sarl	TUN	0	604	604	98%			-	619	619	-
keyrus Middle East Software Trading LLC	EAU	76	-1 799	-1 723	80%			-	1 012	-114	-
Impetus LLC	USA	1	4 445	4 446	53%			-	18 741	2 428	-
Keyrus Life Science INC	USA	0	-26	-26	100%			-	370	-147	-
PartnersByu Participacoes Ltda.	BRE	2	129	131	51%			-	0	-276	-
Ecomfy Tecnologia Ltda.	BRE	4	374	377	51%			-	1 605	250	-
Keyrus Vietnam	VNM	92	-16	76	100%			-	218	26	-

ANNEXE 3: ÉVOLUTION DU TITRE

L'évolution du cours Keyrus depuis le 1er janvier 2023 est présentée ci-dessous.



ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	93	78	47%	52%	28	28	27%	28%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	103	72	53%	48%	76	72	73%	72%	120	212	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur				0%			0%	0%				
- Filiales intégrées globalement							0%	0%				
<i>Sous-total</i>	196	150	100%	100%	104	101	100%	100%	120	212	100%	100%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	196	150	100%	100%	104	101	100%	100%	120	212	100%	100%

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et 2022 sont issus principalement des services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

V - ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

I. COMPTE DE RÉSULTAT

En milliers d'€	Notes	31/12/2023 12 mois	31/12/2022 12 mois
Chiffre d'affaires	5	370 339	351 888
Autres produits de l'activité		1 231	1 495
Total produits des activités ordinaires		371 570	353 383
Achats consommés		-135 409	-125 770
Charges de personnel	6	-206 237	-198 389
Impôts et taxes		-2 309	-2 549
Dotations aux Amortissements	13	-8 489	-9 084
Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur		-297	-214
Autres produits et charges opérationnels courants	7	-1 147	-1 287
Résultat Opérationnel Courant		17 682	16 091
Autres produits et charges opérationnels	8	-4 388	-4 464
Résultat Opérationnel		13 293	11 628
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	9	118	-4
Coût de l'endettement financier brut	9	-6 057	-2 848
Autres produits et charges financiers	9	-462	2 189
Résultat avant impôt		6 892	10 964
Impôts sur le résultat	10	-2 671	-4 452
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	11	-473	-1 376
Résultat net		3 749	5 136
Dont:			
Part du Groupe		3 475	3 828
<i>Part des minoritaires</i>		273	1 309
Résultat par action	12	0,22	0,24
Résultat dilué par action	12	0,22	0,24

II. ETAT DU RÉSULTAT

Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

En milliers d'euros	31/12/2023 12 mois	31/12/2022 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	3 749	5 136
Autres éléments du résultat global :		
Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies		535
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés en équivalence.		-147
Sous total des éléments ne devant pas être reclassés		388
Eléments devant être reclassés ultérieurement en résultat net :		
- Ecart de conversion	-438	-498
- Réévaluation des instruments dérivés de couverture		
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente		
Réévaluation des immobilisations		
Ecart actuariels sur les régimes à prestations définies propres des entreprises mises en équivalence		
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	11	7
Sous total des éléments devant être reclassés	-426	-491
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	-426	-103
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	3 322	5 033
<i>Dont part du Groupe</i>	2 992	3 857
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	330	1 257

III. BILAN

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2023	31/12/2022
Goodwill	13	93 974	89 710
Immobilisations Incorporelles	14	3 389	3 145
Immobilisations Corporelles	14	4 348	5 472
Droits d'utilisation (IFRS 16)	15	20 222	25 381
Titres mis en équivalence		1 598	714
Autres actifs non courants	16	29 676	28 386
Impôts différés actifs	10	9 551	8 233
Total Actif Non Courant		162 757	161 041
Stocks et en cours		10	21
Créances clients et autres débiteurs	17	126 166	130 961
Instruments financiers dérivés actifs		6	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	52 830	62 204
Total Actif Courant		179 012	193 191
Total de l'actif		341 769	354 231
PASSIF	Notes	31/12/2023	31/12/2022
Capital	19	4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		15 513	11 290
Résultat consolidé		3 475	3 828
Capitaux Propres Part du Groupe		44 172	40 301
Intérêts minoritaires		4 078	5 735
Total des capitaux propres		48 250	46 037
Provisions	20	10 963	9 704
Passif financiers	21	88 564	88 252
Obligations locatives (IFRS 16)	21	15 099	20 237
Impôts différés passifs	10	1 659	1 665
Total Passif Non Courant		116 284	119 857
Provisions	20	4 985	4 806
Passifs financiers	21	25 751	32 705
Obligations locatives (IFRS 16)	21	5 829	5 760
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	22	43 388	49 337
Dettes fiscales et sociales	22	55 503	57 012
Autres passifs	22	41 779	38 718
Total Passif Courant		177 235	188 338
Total du passif		341 769	354 231

IV. TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2023	31/12/2022
Résultat net	3 749	5 136
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-13	-982
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	9 306	11 336
Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	338	191
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	664	165
Plus et moins-values de cession	468	-3 487
Quote-part de résultat liée aux SME	473	1 376
Elim. des produits de dividendes		-1
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	379	301
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	15 364	14 035
Coût de l'endettement financier net	5 939	2 936
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	2 671	4 670
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	23 974	21 641
Impôts versés	-5 437	-6 695
Variation du BFR	2 933	4 915
Flux net de trésorerie généré par l'activité	21 470	19 861
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-1 772	-2 914
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	31	3 139
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	128	
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-1	460
Dividendes reçus		1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-2 429	-829
Incidence des variations de périmètre	-2 666	-12 426
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-6 708	-12 569
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	229	-148
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	-421	-3 157
Rachats et reventes d'actions propres	317	
Remboursements d'emprunts (y compris dettes locatives)	-154 277	-91 574
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	142 710	104 814
Intérêts financiers nets versés	-5 931	-2 934
Autres flux liés aux opérations de financement	-6 494	
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-23 867	7 002
Incidence des variations des cours des devises	-184	-444
Incidence des changements de principes comptables		-264
Variation de trésorerie	-9 289	13 585
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	62 080	48 493
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture	52 790	62 079

V. VARIATION DES CAPITAUX

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2021	4 241	20 942	9 944	-214	3 980	38 894	6 844	45 738
Affectation résultat & reclassement			3 980		-3 980			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			392	-363		29	-132	-103
Résultat 2021					3 827	3 827	1 390	5 217
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			392	-363	3 827	3 857	1 257	5 114
Augmentation de capital			268			268	159	426
Dividendes distribués							-3 236	-3 236
Variation de l'auto détention			-33			-33		-33
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-3 896			-3 896	3 767	-129
Put sur intérêts minoritaires			1 066			1 066	-3 056	-1 990
Actions gratuites			165			165		165
Autres			-19			-19		-19
Solde au 31/12/2022	4 241	20 942	11 867	-577	3 827	40 301	5 736	46 037
Affectation résultat & reclassement			3 827		-3 827			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			11	-495		-483	57	-426
Résultat 2023					3 475	3 475	273	3 749
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			11	-495	3 475	2 992	330	3 322
Augmentation de capital			424			424	342	766
Dividendes distribués							-341	-341
Variation de l'auto détention			317			317		317
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-822			-822	-4 951	-5 773
Put sur intérêts minoritaires			-339			-339	2 905	2 567
Actions gratuites			1 298			1 298	58	1 356
Autres								
Solde au 31/12/2023	4 241	20 942	16 584	-1 071	3 475	44 172	4 079	48 250

VI. NOTES AUX COMPTES

Les montants sont exprimés en K€ sauf mention contraire.

GENERALITES

Keyrus (« la Société ») est une société anonyme, de droit français. Les actions de la Société sont admises à la cote sur le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris depuis le 2 mars 2021.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2023 reflètent la situation comptable de Keyrus et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 18 avril 2024 et a donné l'autorisation de publier les états financiers consolidés au 31 décembre 2023. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires.

❖ NOTE 1. – PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés de Keyrus et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2023 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2023. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

Pour rappel, dans le cadre des options offertes par la norme IAS 1, le Groupe avait décidé en 2005 :

- De ne pas procéder au retraitement rétrospectif des écarts d'acquisition constatés avant le 1er janvier 2004.
- De transférer en « réserves consolidées » les écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004.
- De comptabiliser les écarts actuariels sur les engagements envers les salariés non encore constatés au 1er janvier 2004 en provisions pour retraites en contrepartie des capitaux propres.

Toutes les normes et interprétations appliquées par le Groupe Keyrus dans les présents comptes sont compatibles avec les directives européennes d'une part et les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne d'autre part. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés

EVOLUTION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2022 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2023 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Cependant, il n'y a pas en 2023 d'entrée en application de normes, amendements et interprétations qui ont un impact sur les comptes du Groupe.

Les normes et interprétations d'application non encore obligatoires au 31 décembre 2023 qui pourraient être applicables au Groupe sont les suivantes :

- Amendements à IAS 1 : *classification des passifs en courants ou non courants; Informations à fournir sur les méthodes comptables;*
- Amendements à IAS 16 : *immobilisations corporelles - produit antérieur à l'utilisation prévue ;*
- Amendements à IAS 37 : *contrats déficitaires – coûts d'exécution du contrat ;*
- Amélioration annuelle des IFRS (cycle 2018-2020);
- Amendements à IAS 8 : *définition des estimations comptables ;*
- Amendements à IAS 12 : *impôt différé rattaché à des actifs et passifs issus d'une même transaction;*
- Amendements à IAS 38 : *coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode SaaS.*

Le Groupe a appliqué par anticipation l'amendement à la norme IAS 38 - coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode SaaS – voir impact en note 6 – Immobilisations incorporelles.

Les autres amendements et réforme n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2023.

Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés : les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

1) MÉTHODES DE CONSOLIDATION :

- I. Les filiales (sociétés contrôlées) sont consolidées par intégration globale. Par contrôle on entend le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, le pouvoir s'accompagnant généralement de la détention de plus de la moitié des droits de vote. Les filiales sont consolidées par intégration globale 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. Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.
- II. Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l'acquisition. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l'acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l'entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu'en cas d'actif cédé, la transaction n'indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.

2) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES :

Ces regroupements sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur conformément aux prescriptions des IFRS. Les écarts d'évaluation dégagés à cette occasion sont comptabilisés dans les actifs et passifs concernés, y compris pour la part des minoritaires et non seulement pour la quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après réestimation, la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs,

passifs et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

3) INTÉRÊTS MINORITAIRES :

Lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100%, la norme IFRS 3 révisée offre l'option, disponible pour chaque regroupement d'entreprise, de comptabiliser l'écart d'acquisition soit sur une base de 100%, soit sur la base d'un pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). La participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est ainsi évaluée soit :

- À la juste valeur, comptabilisation d'un goodwill pour le Groupe et un goodwill pour les minoritaires
- À la juste valeur, sur la base de la quote-part dans l'actif net identifiable, comptabilisation d'un goodwill pour uniquement pour la quote-part détenue

Pour les acquisitions d'intérêts complémentaires d'une filiale, réalisées à partir du 1^{er} janvier 2010 et qui ne modifient pas le contrôle exercé sur cette filiale, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres part du Groupe, sans changer la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition. La part de ces acquisitions payée en numéraire, nette des frais d'acquisition associés, est classée en flux de trésorerie liées aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés

En application d'IAS 32 lorsque les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée à la date de clôture pour un montant correspondant à la juste valeur de l'option.

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- D'une part l'élimination de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- D'autre part, une diminution des capitaux propres part du Groupe : l'écart entre le prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle est présenté en diminution des « résultats accumulés ». Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle.

4) CONVERSION DES COMPTES EXPRIMÉS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :

Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Réserve de conversion ».

Les goodwill et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

5) CONVERSION DES TRANSACTIONS LIBELLÉES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont inscrits en compte de résultat (en autres produits et charges financiers) à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaie étrangère qui constituent une couverture d'un investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

6) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES :

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe sont comptabilisés en immobilisations.

En application d'IAS 38, les frais de développement sont activés s'ils respectent les critères suivants :

- Coût individualisé et mesuré de manière fiable
- Faisabilité technique de fabrication de produit ou du procédé
- Intention de produire et commercialiser ou d'utiliser
- Existence d'un marché ou d'une utilisation interne générant des ressources
- Existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet (techniques et financières)
- Contrôle d'une ressource logicielle à comptabiliser en immobilisation incorporelle

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est bien inférieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession. Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision pour remise en états des locaux loués est comptabilisée afin de tenir compte de ces coûts de sortie des locaux. En contrepartie, les remises en état des locaux sont activées en immobilisations corporelles et amorties sur la durée prévisionnelle d'utilisation de ces locaux.

Autres immobilisations incorporelles : Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles sont principalement des logiciels. Ces derniers sont soit acquis ou créés pour usage interne. Les immobilisations incorporelles sont généralement amorties linéairement sur une durée de 3 ans au maximum.

Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles pour lesquelles la durée de vie est considérée comme indéfinie. Toutes les immobilisations incorporelles (hors goodwill) sont amorties sur leur durée de vie estimée.

Immobilisations corporelles :

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition pour le Groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées.

Les amortissements sont généralement pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes.

Agencements, Installations techniques	8 ans
Matériel de transport	4 ans
Matériel de bureau et informatique	5 ans
Mobilier	8 ans

Le mode d'amortissement utilisé par le Groupe est le mode linéaire.

Les biens financés par un contrat de crédit-bail ou de location de longue durée, qui en substance transfèrent tous les risques et avantages liés à la propriété de l'actif au locataire, sont comptabilisés dans l'actif immobilisé.

Concernant les contrats de location, le Groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019.

Il est tenu compte de la valeur résiduelle dans le montant amortissable quand celle-ci est jugée significative.

Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée de vie estimée et donc leur durée d'amortissement sont significativement différentes.

7) GOODWILLS :

Les goodwill représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations.

Le Groupe réexamine, une fois par an, ainsi qu'à chaque indice de perte de valeur ; la valeur des écarts d'acquisitions associés à ses UGT (Unité Génératrices de Trésorerie). Le Groupe s'assure que la valeur recouvrable des UGT testées excède la valeur nette comptable, incluant les écarts d'acquisition. La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité, déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs selon la méthode dite des DCF (discounted cash flows) et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en termes de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction.

Lors d'une prise de contrôle les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise soit à leur juste valeur. Dans ce dernier

cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle pour chaque opération d'acquisition.

Les dépréciations relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

8) ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS :

Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti.

Une dépréciation est constatée en résultat en cas de perte de valeur durable ou de risque de non-remboursement.

En application de la norme IFRS 9, les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat à la date de clôture.

9) STOCKS :

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les coûts de revient sont généralement calculés selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

10) CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS :

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

11) TITRES D'AUTOCONTRÔLE :

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés pour leur coût d'acquisition, en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

12) PROVISIONS POUR PENSIONS, INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL :

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autres obligations que le paiement des cotisations.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe provisionne son obligation au titre des prestations de retraite définies pour ses salariés.

Régimes à cotisations définies : Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Régimes à prestations définies : Pour les régimes de retraite à prestations définies et les indemnités de cessation de service, les estimations des obligations du Groupe sont calculées annuellement,

conformément à la norme IAS 19 – “Avantages du personnel”, en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays où sont situés les engagements. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés. Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, les gains et pertes actuariels et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations sont enregistrés en réserve. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges. Les effets ayant un impact sur le résultat sont comptabilisés dans le résultat opérationnel courant hors l'impact de la désactualisation qui est inclus dans le résultat financier.

13) PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION :

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

Les montants provisionnés correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif. L'effet du passage du temps est comptabilisé en coût de financement.

14) PROVISIONS GARANTIE / RISQUES PROJETS :

Certains contrats de prestations de services au forfait sont assortis d'une période de garantie. L'évaluation du coût de la garantie est basée sur l'analyse des données historiques. Par ailleurs, une provision complémentaire est le cas échéant dotée pour couvrir :

- Des risques spécifiques de réalisation et de bonne fin sur certains projets,
- Des risques liés à l'utilisation de technologie émergente dans le cadre de contrats clients.

15) INSTRUMENTS HYBRIDES :

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. C'est notamment le cas des obligations à bons de souscriptions et / ou d'acquisition d'actions. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives, telles que définies dans la norme IAS 32 – “Instruments financiers : Présentation”. La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions. La composante classée en capitaux propres

est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

16) EMPRUNTS PORTANT INTÉRÊT :

Les emprunts portant intérêts sont comptabilisés à leur valeur nominale d'origine, diminuée des coûts de transaction directement imputables. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti. La différence entre le coût amorti et la valeur de remboursement est reprise en résultat en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée des emprunts.

17) IMPÔTS DIFFÉRÉS :

Des impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs. Celles-ci comprennent notamment l'élimination des écritures constatées dans les comptes individuels des filiales en application des options fiscales dérogatoires. Les impôts différés actifs sont comptabilisés dans la mesure où la société dispose de différences temporelles imposables suffisantes ou d'autres indications convaincantes montrant qu'elle disposera de bénéfices imposables suffisants sur lesquels pourront être imputés les pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés. La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

Des actifs d'impôts différés sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés.

Pour apprécier la capacité du Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des éléments suivants :

- Prévisions de résultats fiscaux futurs ;
- Part des charges exceptionnelles ne devant pas se renouveler à l'avenir incluse dans les pertes passées ;
- Historique des résultats fiscaux des années précédentes.

Le Groupe compense les actifs et les passifs d'impôt différé si l'entité possède un droit légal de compenser les impôts courants actifs et passifs et si les actifs et passifs d'impôt différé relèvent de la même autorité fiscale.

18) CHIFFRE D'AFFAIRES :

Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du Groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). Le chiffre d'affaires est reconnu, conformément à la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », au moment où le Groupe transfère le contrôle des produits ou service à ses clients soit à une date donnée dans le temps, soit en continu. Le contrôle d'un actif s'entend de la capacité de décider de l'utilisation de celui-ci et d'en tirer la quasi-totalité des avantages résiduels. Ils sont évalués à un montant qui reflète la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange du transfert de biens ou de services à un client.

En général, le chiffre d'affaires relatif à la vente de biens et d'équipements est comptabilisé lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au Groupe.

Pour le chiffre d'affaires relatif aux licences, ventes ou autres revenus associés à des logiciels, le Groupe reconnaît le revenu en général à la livraison du logiciel. Pour les transactions impliquant des prestations de services, le Groupe reconnaît des revenus sur la période au cours de laquelle les services sont rendus à l'avancement.

Pour les transactions ne comprenant que des services, des prestations de formation ou de conseils, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé que lorsque les services sont rendus et selon la méthode d'avancement des coûts car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services ou prestations.

Les revenus relatifs à de la maintenance, y compris le support client postérieurement à un contrat, sont différés et reconnus au prorata du temps écoulé sur la période contractuelle de service.

Le Groupe réalise une analyse du revenu selon IFRS 15 en fonction des différentes catégories de chiffre d'affaires.

Lorsque le Groupe revend des logiciels et des équipements informatiques achetés auprès de fournisseurs externes, il mène une analyse de la nature de sa relation avec ses clients pour déterminer s'il agit comme un principal ou comme un agent dans la livraison des biens et services. Le Groupe agit comme un principal s'il contrôle le bien ou le service avant son transfert au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute. Lorsque le Groupe agit en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base nette (net des facturations des fournisseurs) correspondant à la rémunération ou commission du Groupe en tant qu'agent. Dans ce cas, le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat, n'a ni le risque de stock, ni la maîtrise des prix et n'a pas d'apport technologique à la solution vendue.

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents biens et/ou services. Lorsque ces activités transfèrent au client le contrôle d'un service ou d'un bien distinct dont le client peut bénéficier indépendamment des services récurrents, elles sont traitées comme des obligations de performance distinctes et le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments selon sa nature.

Lorsqu'un contrat contient plusieurs obligations de performance, le prix est alloué à chacune d'elles soit sur la base de son prix de vente individuel, soit sur la base du coût de revient majoré.

19) RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL :

Le Résultat Opérationnel Courant est représenté par l'écart entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation. Celles-ci sont égales aux coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), aux charges commerciales, aux charges administratives et générales. Sont notamment compris les coûts des pensions et retraites, la participation des salariés, les rémunérations payées en actions (plans de souscription d'actions) et les résultats sur cession des immobilisations incorporelles et corporelles. Le résultat opérationnel incorpore en plus les coûts de restructuration, les dépréciations d'actifs (y compris sur les goodwill) et les profits de dilution.

La notion de résultat de l'activité opérationnelle s'apprécie avant les produits et charges financiers et notamment le coût de financement et les résultats sur cession des actifs financiers et les charges d'impôt sur les bénéfices.

20) COÛT DE FINANCEMENT :

Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les dettes financières (y compris dettes sur contrat de location financement) et la trésorerie totale (trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement).

21) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE :

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur par le compte de résultat. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

22) DROITS D'UTILISATION

Le Groupe évalue si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les contrats de location sont reconnus à l'actif comme un droit d'utilisation et au passif comme une dette (obligation locatives). Chaque paiement de loyer est réparti entre la dette et le coût financier. Le coût financier est imputé au résultat au cours de la période de location de façon à produire un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant du passif pour chaque période.

L'actif « Droits d'utilisation » relatif aux contrats de location comprend initialement le montant de l'obligation locative. Concernant les locations de véhicules, le Groupe recherche la composante locative des composantes non locatives. Les composantes non locatives sont comptabilisées selon leur nature en charges. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée de la location, sauf pour les contrats de location qui comprennent pour une option d'achat qu'il est raisonnablement certain que le Groupe va exercer, dans ce cas la durée d'amortissement retenue pour le droit d'utilisation est la durée de vie du bien.

Les actifs et les passifs issus du contrat de location sont initialement mesurés sur la base de la valeur actualisée. Les passifs de location comprennent la valeur actualisée nette des paiements de location. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat. La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est raisonnablement certaine.

Les paiements de loyers sont actualisés en utilisant le taux d'emprunt marginal du preneur. Ce dernier représente le taux que le preneur devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire dans un environnement économique similaire avec des conditions similaires. Ces taux d'actualisation ont été déterminés par pays, selon la nature du sous-jacent (bureaux, voiture) et en tenant compte des durées de vie des contrats.

Les paiements associés aux locations à court terme et à la location d'actifs dont le bien sous-jacents est de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode linéaire comme une charge. Les locations à court terme sont des locations d'une durée de 12 mois ou moins. Les biens de faible valeur comprennent l'équipement informatique et les petits meubles de bureau dont la valeur est inférieure à \$5000.

Le Groupe a recours à trois natures de contrats de locations :

- Contrats de location immobiliers : Le Groupe loue des bureaux. Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent des modalités différentes. Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 2 et 9 ans.
- Contrat de location de véhicules : Le Groupe loue des véhicules. Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 2 et 4 ans.
- Contrats de location de matériel informatique : Le Groupe loue également quelques équipements informatiques (ordinateurs, imprimantes). Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 6 ans.

23) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS :

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux salariés et aux cadres dirigeants ainsi que les actions gratuites sont comptabilisées dans les états financiers selon les modalités suivantes :

- I. La juste valeur des options et des actions gratuites attribuées, estimée correspondre à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues, est déterminée à la date d'attribution. Cette valeur est comptabilisée en augmentation du poste « Autres réserves » par le débit d'un compte de résultat « Rémunérations payées en actions » sur la période d'acquisition des droits d'exercice. Cette comptabilisation n'est pas linéaire mais dépend des conditions d'acquisition des droits spécifiques à chaque plan.
- II. La juste valeur des actions gratuites attribuées a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- III. Ce modèle tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.
- IV. La juste valeur des options a été déterminée en tenant compte des caractéristiques contractuelles de celles-ci (prix d'exercice, période d'exercice), des hypothèses de rentabilité des sous-jacents lors de l'exercice et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

Conformément à IFRS 2, les options de souscription d'actions octroyées en contrepartie du contrôle d'une entreprise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise sont couvertes par la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ». Aucune charge relative à ces plans n'est enregistrée.

24) SECTEURS OPÉRATIONNELS :

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

- I. Qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges
- II. Dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le Principal Décideur Opérationnel du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et à évaluer sa performance, et
- III. Pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information par secteur opérationnel est dérivée de l'organisation interne des activités du Groupe Keyrus. Les secteurs, déterminés en conformité avec la norme IFRS 8, sont l'activité Grands Comptes (GC) et l'activité Mid Market (MM).

Les actifs sectoriels sont les actifs opérationnels utilisés par un secteur dans le cadre de ses activités opérationnelles. Ils comprennent les goodwill affectables, les immobilisations incorporelles et corporelles, ainsi que les actifs courants utilisés dans les activités opérationnelles. Ils n'incluent pas les impôts différés actifs et les actifs financiers non courants. Ces actifs sont portés dans la ligne « non affectés ».

25) RÉSULTAT PAR ACTION :

Le résultat par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture et en excluant les instruments anti-dilutifs.

Lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options), ils sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché et ce uniquement si celui-ci est supérieur au prix d'exercice du droit.

Dans les deux cas, les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour les années suivantes.

26) POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS :

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé en euro. Toutefois, un contrat significatif est réalisé au Brésil pour être facturé en dollars US. Dans ce contexte la société a contracté une couverture de change euro/real sous la forme de contrats SWAP mensuels.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est principalement à taux variable. La situation de taux directeurs particulière avec un Euribor 3 mois négatif renchérit le coût de couverture. Dans le contexte la société n'a pas contracté de couverture de taux mais entretient une veille active sur les conditions de couverture.

27) ENGAGEMENTS DE RACHATS DE MINORITAIRES :

Lors de ses opérations de croissance externe, le Groupe peut être amené à consentir une option de vente de titres à un minoritaire ou « Put sur Intérêts minoritaires ». Chaque contrat présente des caractéristiques qui lui sont spécifiques mais, le put entraîne toujours l'obligation pour le Groupe d'acheter les titres détenus par le minoritaire à un prix d'exercice spécifié (fixe ou variable) et à une date future (ou sur une période spécifiée) si le minoritaire exerce son option de vente.

A la date d'octroi, le Groupe considère que les intérêts minoritaires, classés en capitaux propres avant la vente du put, ne répondent plus à la définition d'un instrument de capitaux propres selon IAS 32 puisqu'ils deviennent remboursables en trésorerie par l'effet du put. Par conséquent, à cette date, le Groupe comptabilise une dette évaluée à la valeur actuelle la plus probable du prix d'exercice de l'option de vente en déduction des Intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur consolidée des titres objet du put sur intérêts minoritaires ; et pour le solde, en déduction des Capitaux propres - Part du Groupe.

Lors des clôtures suivantes, le Groupe réévalue la dette de Put. Les variations ultérieures de cette dette sont comptabilisées en fonction de leur nature :

- L'effet de la désactualisation est comptabilisé en charges financières ;
- Le changement de la valeur estimée du prix d'exercice est comptabilisé intégralement en Capitaux propres - Part du Groupe.

❖ NOTE 2. – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

1. ACTIVITE GENERALE

Depuis le 1^{er} janvier 2024, le Groupe n'a pas connu d'événement majeur affectant significativement son activité. Nous notons toutefois que les tensions géopolitiques en Europe et au Moyen Orient continue de peser sur l'activité économique.

2. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Il n'y a pas eu d'opération de croissance externe depuis le 1^{er} janvier 2024.

❖ NOTE 3. – PRINCIPALES SOURCES D'INCERTITUDES RELATIVES AUX ESTIMATIONS

L'établissement des états financiers consolidés préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui affectent les états financiers. Des changements de faits et circonstances peuvent amener le Groupe à revoir ces estimations.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes. Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts

différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes consolidés ont été établis en tenant compte du contexte économique et financier de chaque région où est implanté Keyrus, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux de trésorerie actualisés.

❖ NOTE 4. – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

1. FAITS MARQUANTS

L'exercice 2023 a été marqué par la conclusion le 6 juin 2023 d'un protocole d'investissement entre Monsieur Eric Cohen, Président Directeur Général de Keyrus SA, certains managers du Groupe Keyrus et BNP Paribas Développement en vue du dépôt d'un projet d'offre publique d'achat simplifiée sur les actions Keyrus au prix de 7,0 euros par action (l'« OPAS »). L'OPAS avait notamment pour objectif un retrait obligatoire et une radiation des actions Keyrus du marché Euronext Growth Paris si les conditions d'un tel retrait étaient réunies à la clôture de l'OPAS.

Dans le cadre de cette opération, la société K Eagle Investment a été créée par Monsieur Eric Cohen afin d'agir de concert avec BNP Paribas Développement et les managers évoqués plus haut. Le 8 juin 2023, Banque Degroof Petercam, agissant pour le compte de K Eagle Investment en qualité de banque présentatrice, a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le projet d'OPAS.

L'AMF a prononcé la conformité de l'Offre et apposé le visa n°23-321 en date du 18 juillet 2023 sur la note d'information établie par K Eagle Investment.

Cette Offre était motivée par les deux arguments principaux suivants :

- Un maintien de la cotation en Bourse qui n'apparaît plus nécessaire :
 - La société Keyrus n'ayant pas fait appel au marché depuis 2008 pour se financer
 - La communauté financière ayant manifesté un faible intérêt pour le titre KEYRUS eu égard au très faible niveau de transactions journalières
 - Les contraintes administratives et juridiques impactant lourdement les coûts de structure.
- Une Offre portée par le management, aux caractéristiques suivantes :
 - Une prime attractive de 58,7% par rapport au cours de bourse précédant l'annonce du projet d'OPA
 - Une fenêtre de liquidité permettant à l'ensemble des actionnaires de céder leurs titres
 - Un projet s'inscrivant dans une volonté de sortie de cote.

Ainsi, l'Offre s'est ouverte le 21 juillet et a pris fin le 3 août 2023. Le 4 août 2023 et conformément à la réglementation, l'Autorité des Marchés Financiers puis le Groupe Keyrus ont communiqué les résultats de l'Offre.

A la connaissance de Keyrus, la répartition du capital social et des droits de vote de la Société à la clôture de l'Offre était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Concert Majoritaire	12.329.668	71,36%	12.329.668	70,80%
Concert Minoritaire	1.925.249	11,14%	1.925.249	11,06%
Flottant	1.643.327	9,51%	1.780.060	10,22%
Auto-détention	1.379.626	7,98%	1.379.626	7,92%
Total	17.277.870	100%	17.414.603	100%

Au vu des données ci-dessus, la formation d'un concert minoritaire, détenteur de plus de 10% du capital de Keyrus n'a pas permis à K Eagle Investment, de demander un retrait obligatoire et une radiation des actions Keyrus de la cote.

Il est précisé que dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée initiée par K Eagle Investment SAS, l'intégralité des actions gratuites Keyrus qui étaient en cours d'acquisition ont été annulées en contrepartie de l'attribution gratuite d'actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS portant les mêmes droits que les autres actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS et soumises à une période d'acquisition de 1 année et à une période de conservation de 1 année.

2. EVOLUTION PERIMETRE DE CONSOLIDATION

➤ ACQUISITIONS

Les principales opérations effectuées au cours de l'exercice 2023 sont présentées ci-dessous. Le pourcentage indiqué correspond au taux de détention de Keyrus après l'opération.

Entité	Ville	Opération	Acquéreur	% Capital
Sonum International Holdings	Amersfoort	Acquisition	Keyrus GEP	60%
Axon Technologies	Dubai	Acquisition	KME Holdings	40%
Eridanis	Paris	Acquisition	Keyrus SA	100%
Xiomega Consulting	Lyon	Rachat de minoritaires	Keyrus SA	99,96%
Financière MyBCG	Paris	Rachat de minoritaires	Keyrus SA	98,4%

Groupe Sonum

L'opération s'est traduite par le rachat de 60% des actions de la société Sonum Holding International BV et de 100% des actions de la société Sonum International Ventures BV, dans le but de détenir directement et indirectement 60% du capital des sociétés opérationnelles du groupe Sonum.

Créé en 2010, le groupe Sonum est spécialisé dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management.

Le groupe Sonum compte une soixantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Le partenariat avec Anaplan voit le jour en 2013 et en 2023, Sonum a réalisé un chiffre d'affaires de 8.2M€.

Le siège du groupe Sonum est situé aux Pays-Bas et son activité commerciale s'étend sur toute l'Europe, voire au-delà dans le cadre de projets pour de grands comptes globaux. En plus des Pays-Bas, les implantations opérationnelles acquises sont situées en Espagne, au Portugal, en Finlande, en Lettonie et en Pologne.

L'activité de Sonum est principalement portée par les bureaux néerlandais et espagnols. Ces derniers sont par ailleurs associés depuis 2021 avec Keyrus dans KeySon EPM Asia, une joint-venture créée à Singapour afin de codévelopper l'activité EPM avec Anaplan dans la région.

Axon Technologies

Créée en 2020, la société Axon Technologies est spécialisée dans la cybersécurité et l'accompagnement d'entreprises dans leur stratégie de protection face aux risques cyber.

Axon propose à ses clients une solution SOC (Security Operations Center), plateforme permettant la supervision et l'administration de la sécurité du système d'information 24x7, ainsi que des prestations de conseils en cybersécurité.

Basée à Dubaï, la société compte aujourd'hui une quarantaine d'employées (dont 17 salariés et 20 sous contractants) et sert près de trente clients parmi lesquelles des gouvernements, des banques et des sociétés de E-commerce.

La société réalise dès son premier exercice en 2021 un chiffre d'affaires de 1,6 MUSD puis 2 MUSD en 2022, soit une croissance de 25%. La société est en phase de développement et a atteint un chiffre d'affaires de 3,2MUSD en 2023.

Le Business Plan d'Axon Technologies prévoit une activité rentable fin 2024, une fois son offre commerciale consolidée.

Pour réaliser cette opération, Keyrus SA a créé une filiale à Abu Dhabi, KME Holdings Ltd. Cette entité a procédé à une augmentation de capital au sein de la structure AK Group SPV, également incorporée à Abu Dhabi et créée conjointement par KME Holdings et le groupe Axon.

Eridanis

Fondée en 2014, Eridanis est une société basée à Paris et propose des solutions Open Source basées sur les technologies Fiware pour faciliter la gestion des données et accélérer le déploiement d'applications dans ses trois domaines de prédilection : la Smart City, l'Industrie 4.0 et l'E-santé.

Eridanis compte aujourd'hui 25 salariés et une dizaine de clients, parmi lesquels des collectivités locales. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4M€ en 2023.

Xiomega Consulting

Deux opérations ont été réalisées en 2023 sur le capital de la filiale Xiomega Consulting.

- En mai, et conformément aux dispositions du pacte d'actionnaires, les actionnaires minoritaires ont exercé leurs options de vente sur une partie de leurs actions, conduisant à un rachat de ces

parts par Keyrus SA. Cette première opération a permis à Keyrus SA de porter son pourcentage de détention à 87,30%.

- En décembre, à la suite d'un nouveau protocole entre Keyrus et les actionnaires minoritaires, Keyrus a procédé au rachat de la quasi-totalité du solde détenu par les actionnaires. Le pourcentage de détention de Keyrus est porté à 99,96%.

Financière MyBCG

En juillet 2023 et à la suite du départ d'un actionnaire minoritaire de la filiale Financière My BCG, ses actions ont été rachetées par Keyrus SA, conformément au pacte d'actionnaires. Ainsi, le pourcentage de détention de Keyrus SA est porté à 98,4%.

➤ **CESSIONS**

Keyrus South Africa

En novembre 2023, Keyrus Ltd, filiale britannique de Keyrus SA, a cédé sa participation de 20 % dans Keyrus South Africa aux actionnaires majoritaires locaux. A la suite de cette opération, Keyrus n'a plus de participations en Afrique du Sud. Toutefois, et sous réserve du paiement d'une redevance annuelle, la marque Keyrus sera utilisée par les propriétaires locaux pour les années à venir.

➤ **AUTRES OPERATIONS**

Apport partiel d'actif

En juin 2023 et en conformité avec le traité d'apport partiel d'actif de Keyrus SA à sa filiale Keyrus Life Science Innovation, cette dernière en rémunération de l'Apport, a décidé l'émission et l'attribution au profit de la société de 6.759.252 actions nouvelles, au titre d'une augmentation de capital de la Société d'un montant nominal total de 6.759.252 euros.

Les actifs apportés par Keyrus SA correspondent à la Valeur Nette Comptable de l'intégralité des activités biopharmaceutiques de la société au 1^{er} janvier 2023.

Périmètre EPM

Les activités EPM (Enterprise Performance Management) du Groupe Keyrus ont été significativement réorganisées depuis le 15 décembre 2022 tant sur le plan organisationnel que capitalistique. Cette réorganisation s'est poursuivie significativement en 2023.

Pour rappel, en mars 2020, Keyrus SA avait achetée 60% du capital d'Impetus PM LLC, société américaine spécialisée dans le secteur de l'EPM, 40% du capital ayant été conservé par ICG Holding, société portant les parts des actionnaires minoritaires locaux. A la fin de l'exercice 2020, les parts de Keyrus SA avait été transférées à Keyrus GEP SA, société de droit Belge détenue à 90% par Keyrus SA et créée pour porter les participations du Groupe Keyrus dans les activités EPM.

Le 15 décembre 2022, Keyrus GEP SA avait été transformée en SRL afin d'optimiser opérationnellement et juridiquement la stratégie décidée par le Management du Groupe Keyrus. Par ailleurs, Keyrus GEP SRL avait constitué une filiale nommée Keyrus GEP ROW afin que cette entité porte les participations EPM

hors Etats-Unis. Le capital de cette filiale a été constitué par un apport intégral des actions détenues par Keyrus GEP dans KeySon EPM Asia, joint-venture créée par Keyrus et le Groupe Sonum en Aout 2021. Le 15 décembre 2022, ICG Holding a cédé la moitié de ses titres détenus dans Impetus PM LLC et l'intégralité de sa participation dans KeySon EPM Asia en échange de 24% du capital de Keyrus GEP.

En 2023, et outre l'opération relative au Groupe Sonum détaillée plus haut, le Groupe Keyrus a procédé aux opérations suivantes :

- Une augmentation du capital de Keyrus GEP en juin 2023 via la conversion partielle d'une créance de Keyrus SA sur cette dernière. Cette opération a permis à Keyrus SA de porter sa participation dans Keyrus GEP à 73.56%.
- La création de Keyrus Rwanda en juin 2023 afin de développer les activités EPM en Afrique.
- Le rachat en juillet 2023, par Keyrus GEP, de l'intégralité des parts encore détenues par ICG Holding dans Impetus PM LLC, à la suite de l'option de vente exercée par Alexander Cohen, fondateur d'Impetus, en conformité avec le pacte d'actionnaires.
- La création en novembre 2023 de K-GEP US Inc., filiale américaine de Keyrus GEP, afin de racheter les parts du fondateur d'Impetus dans ICG Holding, les autres minoritaires conservant 32,10% du capital de cette entité.

Ce dernier rachat a lieu le 11 décembre 2023 et permet également à Keyrus SA et KeyTrust d'augmenter leurs participations dans Keyrus GEP. A cette date, la participation directe de Keyrus SA dans Keyrus GEP est de 78,22% (84,3% avec la détention indirecte).

Le périmètre de consolidation du Groupe comprend les sociétés suivantes

Nom des sociétés au 31/12/2023	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre			Société consolidante	-
FRANCE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Management	Paris	31 décembre	93%	93%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Kadris Group	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Kadris Consultants	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Life Science Innovation	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Yunicorns	Paris	31 décembre	53%	53%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Equinoxes France	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Opsky	Paris	31 décembre	76%	76%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Xiomega Consulting	Villeurbanne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Lynx Partners	Paris	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Financière MyBCG	Paris	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Mozzaik365	Paris	31 décembre	30%	30%	MEE	01/01/2023 - 31/12/2023
B&C Technologie Holding	Paris	31 décembre	25%	25%	MEE	01/01/2023 - 31/12/2023
CMG Consulting Group	Paris	30 avril	83%	83%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
CMG Conseil	Paris	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
CMG Advisory	Paris	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
AMO Conseil	Paris	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Wave Holding	Paris	31 décembre	57%	57%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Kernel 42	Paris	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Le Club Civitime	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Eridanis	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Codeby Europe	Paris	31 décembre	51%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Iprogest	Asnières	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Idoowa	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
BENELUX	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Life Science SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus GEP SRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	84%	90%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus EPM ROW	Waterloo - Belgique	31 décembre	84%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Management NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Absys Cyborg SPRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Sonum International Holding BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	51%	60%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum International Ventures BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	84%	100%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Iberia Holding BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	51%	72%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum BV	La Haye - Pays-Bas	31 décembre	51%	72%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
EUROPE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Group Limited	Londres - RU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus UK Ltd	Londres - RU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Sonum Iberia SL	Madrid - Espagne	31 décembre	51%	100%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Keyrus Consultadoria Portugal	Lisbonne - Portugal	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Axco Portugal	Porto - Portugal	31 décembre	83%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Sonum Portugal Lda	Lisbonne - Portugal	31 décembre	51%	64%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Poland Sp.z.o.o.	Varsovie - Pologne	31 décembre	51%	64%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Nordics SIA	Riga - Lettonie	31 décembre	51%	80%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Sonum Finland OY	Oulu - Finlande	31 décembre	51%	80%	IG	01/02/2023 - 31/12/2023
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
MDEF SARL	Val de Travers - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023

IG - Intégration globale
MEE - Mise en équivalence

Nom des sociétés au 31/12/2023	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre			IG	-
AFRIQUE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Digital 2K	Tunis - Tunisie	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Data SA	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Rwanda	Kigali - Rwanda	31 décembre	51%	60%	IG	15/06/2023 - 30/06/2023
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
MOYEN-ORIENT	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Vision BI Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
KME Holdings Ltd.	Abu Dhabi - EAU		100%	100%	IG	20/11/2023 - 31/12/2023
Axon Technologies FZ-LLC	Dubaï - EAU		40%	40%	MEE	20/11/2023 - 31/12/2023
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
AMERIQUE DU NORD	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Canada Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Talents Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Medqualis Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	78%	78%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Impetus LLC	New York - USA	31 décembre	84%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
ICG Holdings	New York - USA		57%	68%	IG	11/12/2023 - 31/12/2023
K-GEP US Inc	New York - USA		84%	100%	IG	16/11/2023 - 31/12/2023
Staunch Technologies	New York - USA	31 décembre	65%	65%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Bigo USA Inc	Chicago - USA	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
AMERIQUE LATINE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Colombia S.A.S	Bogota - Colombie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
PartnersByu Participacoes Ltda.	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Ecomfy Tecnologia Ltda.	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
IT Performa SAS	Bogota - Colombie	31 décembre	59%	59%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
IT Performa SAC	Lima - Perou	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Bigo Consulting SA de CV	Guadalajara - Mexique	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
ASIE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyson EPM Asia Pte Ltd.	Singapour	31 décembre	61%	72%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus China	Shanghai - Chine	31 décembre	70%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2023 - 31/12/2023

IG - Intégration globale
MEE - Mise en équivalence

❖ NOTE 5. – INFORMATION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS ET PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES.

Conformément à IFRS 8, Secteurs opérationnels, l'information présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel est identique à celle présentée au Principal Décideur Opérationnel du Groupe (le Président-Directeur Général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM) La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

- I. De la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §19. La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.

- II. Des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

Les données par segments suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées par le Groupe pour établir ces états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

Toutes les relations commerciales inter-segment sont établies sur une base de marché, à des termes et des conditions similaires à ceux prévalant pour des fournitures de biens et services à des tiers externes au Groupe.

Les tableaux ci-dessous déclinent les informations pour les segments d'activité des Grands Comptes et du Mid Market.

en Milliers €	31/12/2023			31/12/2022		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Produits						
Ventes externes	284 260	86 079	370 339	276 406	75 482	351 888
Total produits des opérations	284 260	86 079	370 339	276 406	75 482	351 888
Résultat Opérationnel Courant	11 324	6 358	17 682	12 311	3 781	16 091
Autres produits et charges opérationnels	-3 794	-595	-4 388	-3 576	-887	-4 464
Résultat Opérationnel	7 530	5 763	13 293	8 734	2 893	11 628

en Milliers €	31/12/2023				31/12/2022			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
Bilan :								
Actifs								
Goodwills	77 445	16 528		93 974	73 181	16 528		89 710
Immobilisations nettes	20 330	7 628		27 958	25 277	8 721		33 998
Actifs sectoriels	100 112	55 478	-29 414	126 176	108 965	44 021	-22 004	130 982
Autres Actifs	86 197	7 273	191	93 661	92 184	8 816	-1 459	99 541
Total des actifs consolidés	284 085	86 908	-29 224	341 769	299 607	78 087	-23 463	354 231

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2023 et 2022

En % du chiffre d'affaires	31/12/2023	31/12/2022
France	51,8%	53,7%
Europe hors France	18,3%	16,5%
Autres	29,9%	29,8%
TOTAL GENERAL	100%	100%

❖ NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

en milliers d'€	31/12/2023	31/12/2022
Salaires et traitements	153 933	149 338
Charges sociales	44 429	42 259
Autres charges de personnel	5 732	5 112
Engagements retraites	315	979
Rémunérations payées en actions	1 827	701
TOTAL	206 237	198 389

Au cours de l'exercice, Keyrus et sa filiale Absys-Cyborg ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 3,2M€ (3,9M€ en 2022).

Le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,5M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche.

En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2023, ce produit s'élève à 0,8M€ (cf. note 9).

Effectifs	31/12/2023	31/12/2022
Effectif opérationnel	2 377	2 332
Effectif commercial et administratif	623	595
Total effectif	3 000	2 927

Les effectifs permanents présentés ci-avant sont ceux à la clôture de chaque exercice.

❖ NOTE 7. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS

Les autres produits et charges opérationnels courants se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'€	31/12/2023	31/12/2022
Autres charges opérationnelles courantes	-2 182	-2 082
Autres produits opérationnels courants	1 035	795
Autres produits et charges opérationnels courants	-1 147	-1 287

❖ NOTE 8. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels non courants se décomposent de la manière suivante :

en milliers d'€	31/12/2023	31/12/2022
Charges de réorganisation	-3 240	-2 379
Résultat de cession d'actifs	554	-389
Autres	-1 702	-1 696
Autres produits et charges opérationnels	-4 388	-4 464

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

Le résultat de cession d'actifs comprend principalement une écriture technique de produit de cessions de titre relative aux actions gratuites attribuées à certains salariés de Keyrus Management pour 0,7M€ et dont la charge correspondante est classée dans les charges de personnel. Le solde est une moins-value liée à la rupture anticipée d'une partie des surfaces du contrat de location des locaux de Levallois-Perret.

Les autres éléments prennent en compte :

- 0,5M€ d'honoraires relatifs aux opérations de croissance externe,
- 0,6M€ de provisions exceptionnelles sur un risque opérationnel
- 0,5M€ de dépréciation exceptionnelle d'une créance en litige

❖ NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'€	31/12/2023	31/12/2022
Intérêts et autres produits financiers	118	-4
Reprises sur provisions financières		
Autres produits financiers		
Total produits financiers	118	-4
Intérêts et charges assimilées	6 057	2 848
Autres charges financières		
Total Charges financières	6 057	2 848
Coût de l'endettement financier net	-5 939	-2 852

La forte hausse de l'Euribor 3M depuis juillet 2022 explique que le coût de l'endettement financier double en 2023, passant de de 2,8M€ en 2022 à 6,1M€.

Le coût de l'endettement financier inclut une charge liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 340K€ (vs. 387K€ en 2022).

en milliers d'€	31/12/2023	31/12/2022
Gains de change	1 907	2 754
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	769	222
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente		1 174
Variation justes valeurs de dettes financières	-848	350
Autres produits financiers	245	1 550
Total produits financiers	2 074	6 049
Pertes de change	1 773	2 806
Autres charges financières	763	1 054
Total Charges financières	2 536	3 861
Autres produits et charges financiers	-462	2 189

Les gains et pertes de change se compensent quasi totalement.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 769K€.

La juste valeur des dettes financières inclut principalement le coût de levée de dette.

❖ NOTE 10. – IMPÔTS

Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Impôt différé	1 254	596
Impôt exigible	-3 925	-5 048
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	-2 671	-4 452

La réconciliation entre l'impôt théorique et la charge d'impôt réelle s'établit comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Résultat avant impôts	6 420	9 588
Taux théorique d'imposition	25,00%	25,00%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	1 605	2 397
Rapprochement :		
Différences permanentes	-688	-2 230
Activation (-) ou Annulation (+) des impôts différés nés sur exercices antérieurs		
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	2 032	3 498
Impact du report variable		
Effet des différences de taux d'imposition	-82	-62
Crédit d'impôt et CVAE (1)	353	645
Titres mis en équivalence	118	99
Autres	-666	-65
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	2 671	4 282
Taux effectif d'impôt	41,61%	44,65%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 353K€ (645K€ en 12-2022)

Le résultat avant impôts prend en compte la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	24 599	23 212
- dont non reconnus	15 048	14 979
Impôts différés actifs reconnus	9 551	8 233
Impôts différés passifs	1 659	1 665
Impôts différés nets	7 892	6 568

* Les impôts différés activables sont évalués sur la base des déficits reportables, des différences temporaires fiscales et des différences temporelles de consolidation.

Le Groupe a limité le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe d'intégration fiscale dispose de déficits reportables cumulés de 76,8M€.

Les impôts différés actifs et passifs pour une même entité sont compensés dans la présentation bilantielle.

Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :

En milliers d'euros	31/12/2023		31/12/2022		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2023	2022
Immobilisations corporelles et incorporelles		92	46		-92	46
Autres actifs	3 944		760		3 944	760
Provisions et Engagements de retraites	900		834		900	834
Dettes financières		393	343		-393	343
Autres passifs		988		82	-988	-82
Reports fiscaux déficitaires	4 522		4 668		4 522	4 668
Total des Impôts différés	9 366	1 474	6 651	82	7 892	6 569

Certains actifs et passifs d'impôts différés ont été compensés conformément aux méthodes comptables du Groupe. Aucune dette n'a été constatée sur les différences temporelles liées à des participations dans les filiales car le Groupe est en mesure de contrôler l'échéancier de reversement de ces différences temporelles et qu'il est probable que ces différences ne se renverseront pas dans un avenir envisageable.

Variation des impôts différés :

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Solde net au 1er janvier	6 568	4 893
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	11	-73
Produit (ou Charge) de l'exercice	1 154	1 854
Différences de change	163	78
Acquisition de filiales	-5	-183
Cession de filiales		
Autres		
Balance au 31 décembre	7 892	6 568

❖ **NOTE 11. - QUOTE-PART DU RESULTAT NET DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE**

Trois périmètres sont mis en équivalence dans les comptes consolidés : Black Tiger, Mozzaïk365 et Axon Technologies. Le résultat négatif est principalement la quote-part de déficit de Mozzaïk365 qui est en phase d'investissements commerciales et marketing et dont le business plan est respecté et justifie la valeur nette comptable dans les comptes consolidés.

❖ **NOTE 12. - RÉSULTATS PAR ACTION**

Le calcul du résultat de base et dilué par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère est basé sur les données suivantes :

RUBRIQUES	31/12/2023	31/12/2022
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	3 475 103	3 827 122
Nombre d'actions au 01/01	15 892 957	15 885 448
Nombre d'actions au 31/12	15 896 444	15 892 957
Nombre moyen d'actions	15 894 701	15 889 203
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)	0,22	0,24
Capital potentiel actions gratuites 2022		164 000
Nombre d'actions totales potentiels	15 894 701	16 053 203

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	3 475 103	15 894 701	0,22
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	3 475 103	15 894 701	0,22

❖ NOTE 13. – GOODWILL

en Milliers €	TOTAL
Valeur brute :	
Au 1er janvier 2022	77 002
Acquisitions	13 495
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	639
Au 31 décembre 2022	91 137
Acquisitions	3 504
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	134
Au 31 décembre 2023	94 774
Dépréciations :	
Au 1er janvier 2022	-1 427
Dotation de l'exercice	
Au 31 décembre 2022	-1 427
Dotation de l'exercice	626
Au 31 décembre 2023	-801
Montant net comptable au 31 décembre 2023	93 974
Au 31 décembre 2022	89 710

Le goodwill net est de 94,0M€ à fin 2023. Les acquisitions le font progresser de 3,5M€, principalement Sonum. Les autres variations sont exclusivement les écarts de changes. L'annulation de dotation correspond au goodwill négatif de l'acquisition Eridanis.

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2023 reste provisoire et pourra être revue dans les 12 mois suivants l'acquisition.

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2023	31/12/2022
Grands Comptes	77 445	73 181
Middle Market	16 528	16 528
TOTAL	93 974	89 710

La hausse de la part Grands Comptes résultent principalement de l'acquisition de Sonum principalement

Le montant recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) est déterminé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction. Ils sont également basés sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 11,3% en moyenne par la direction (11,5% pour Grands Comptes et 10,6% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,3% par la direction (0,4% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 3,5% en moyenne par la direction (3,9% pour Grands Comptes et 2,5% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 11,6% (11,7% en 2022).

Le taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Son utilisation conduit à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en utilisant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés, le taux d'EBIT, le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'EBIT conduirait à une variation de l'ordre de 18,8 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 15,1M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,7 M€ sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 25,7M€ à la baisse (Grands Comptes -17,9M€ et Mid Market -7,8M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de moins 1,0 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 31,1M€ à la baisse (Grands Comptes -21,4M€ et Mid Market -9,7M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.
- Une variation à la baisse de 0,5 point du taux d'EBIT et, simultanément, une hausse de 1 point du taux d'actualisation amènerait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 42,6M€

à la baisse (Grands Comptes -31,5M€ et Mid Market -11,1M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

- Une variation à la baisse de 1 point du taux de croissance et, simultanément, une hausse de 1 point du taux d'actualisation amènerait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 50,7M€ à la baisse (Grands Comptes -35,2M€ et Mid Market -15,5M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

❖ NOTE 14. – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
Valeur brute :					
Au 1er janvier 2023	5 415	4 279	9 694	15 431	15 431
Acquisitions	571	279	850	921	921
Cessions/Mises au rebut	-500	92	-408	-2 134	-2 134
Variation de périmètre	506		506	179	179
Incidence des changements de méthodes					
Ecart de change	-75	81	6	33	33
Reclassement	-3		-3		
Au 31 décembre 2023	5 914	4 731	10 645	14 430	14 430
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
Au 1er janvier 2023	4 922	1 628	6 550	9 960	9 960
Charge d'amortissement de l'exercice	337	741	1 078	1 835	1 835
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut	-478	-36	-515	-1 848	-1 848
Variation de périmètre		167	167	132	132
Ecart de change	-57	35	-23	11	11
Reclassement	-3		-3		
Au 31 décembre 2023	4 720	2 535	7 255	10 089	10 089
Montant net :					
Au 31 décembre 2023	1 195	2 196	3 390	4 341	4 341
Au 31 décembre 2022	493	2 651	3 143	5 471	5 471

Immobilisations incorporelles :

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles correspondent principalement à l'acquisition de licences logiciel et à l'immobilisation de développement sur des solutions propriétés du groupe, en conformité avec le règlement IAS38.

Immobilisations corporelles :

Les acquisitions d'immobilisations corporelles concernent principalement des aménagements de locaux et du matériel informatique.

À la suite des réorganisations des différents locaux, des aménagements, quasiment totalement amortis, ont été mis au rebut pour des montants supérieurs aux années précédentes. Certains équipements informatiques totalement amortis ont également été mis au rebut, ainsi que les logiciels associés (expliquant la part sur les immobilisations incorporelles)

❖ NOTE 15. – LOCATIONS ET DROITS D'UTILISATION

L'incidence de l'application de la norme IFRS 16 sur les principaux éléments du compte de résultat est détaillée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Dépréciation des Droits d'utilisation relatifs :		
Autres immobilisations incorporelles		
Constructions	-4 911	-4 926
Autres immobilisations corporelles	-664	-1 324
Total des Dotations inclus dans les Dotations aux Amortissements	-5 575	-6 250
Charges d'intérêt inclus dans le Coût de l'Endettement Net	-340	-387
Montant des loyers annulés du Résultat Opérationnel Courant	5 814	6 860
Autres impacts en Résultat Opérationnel		
Impact sur EBITDA	5 814	6 860
Impact sur le résultat opérationnel du retraitement IFRS16	239	610
Impact sur le résultat financier du retraitement IFRS16	-340	-387
Impact sur le résultat net avant impôts du retraitement IFRS16	-101	222

Dans le tableau de flux de trésorerie, les décaissements de loyers sont présentés en flux de trésorerie liés aux activités de financement sur la ligne Remboursement d'emprunts et en Intérêts financiers versés.

Des impôts différés sont reconnus lorsqu'il existe une différence temporelle.

Les Dettes sur obligations locatives sont présentées au passif de l'Etat de la situation financière, dans la rubrique des Emprunts et dettes financières. Leur variation sur l'exercice est détaillée dans la Note 18 – Passifs financiers ligne « Obligations locatives (IFRS 16) »

Les actifs du contrat sont présentés dans l'Etat de la situation financière à l'actif selon la nature du sous-jacent du Droits d'utilisation. Leur variation sur l'exercice est détaillée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Valeur à l'ouverture	Acquisitions/ amortissements	Variation de périmètre	Cessions/Mises au rebut	Reclas.	Changement de méthode	Ecart de Conversion	Solde de clôture
Valeur brute								
Autres immobilisations incorporelles	801							801
Constructions	39 666	426			-776		-100	39 217
Autres immobilisations corporelles	3 580				-2 071		2	1 511
Valeur brute	44 047	426			-2 846		-98	41 529
Amortissements								
Amt/Dép. autres immos incorp.	-801							-801
Amt/Dép. constructions	-15 414	-4 911			776		87	-19 463
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	-2 450	-664			2 071		1	-1 043
Amortissements	-18 666	-5 575			2 846		88	-21 307
Valeur nette comptable à la clôture	25 381	-5 150					-10	20 222

Les autres immobilisations corporelles sont composées essentiellement des droits d'utilisation sur les véhicules.

❖ NOTE 16. – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
Solde au 31/12/2022	28 756	369	28 386
Augmentation	2 276	2	2 274
Remboursement	-723	-46	-677
Variation de périmètre	27		27
Reclassement et Autres variations	-352	-16	-335
Solde au 31/12/2023	29 986	310	29 676

En milliers d'€	31/12/2023	31/12/2022
Dépôt de garantie et prêts	8 767	6 824
Titres de participations non consolidés	4 950	6 286
Autres créances part à plus d'un an	15 959	15 276
TOTAL	29 676	28 386

Le Groupe estime que la valeur inscrite au bilan des actifs financiers correspond à une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués de participations dans des sociétés innovantes : Z#bre, AssurUp', Ask'R, Reactful, Rivery.io, SiYou, Civitime et BemBuilders

Les autres créances à plus d'un an correspondent principalement aux créances de Crédit Impôt Recherche.

La hausse des dépôts et prêts s'explique principalement par l'investissement de 1,5MUSD dans Axon Technologies.

❖ NOTE 17. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Créances clients	90 878	91 979
Dépréciation sur créances clients	-2 903	-1 936
Montant net des créances clients	87 975	90 043
Autres débiteurs nets	22 749	25 444
Charges constatées d' avance	15 442	15 474
TOTAL	126 166	130 961

La dépréciation du poste clients a été établie en conformité avec l'application de la norme IFRS 9.

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Echéances		
Non échues	67 159	59 674
Entre 0 et 30 jours	12 504	17 846
Entre 31 et 60 jours	4 920	4 324
Entre 61 et 90 jours	1 574	1 463
Entre 91 et 180 jours	963	2 718
Plus de 181 jours et douteux	3 759	5 955
TOTAL	90 878	91 979

La balance âgée montre une amélioration du recouvrement sur les dépassements d'échéance supérieurs à 90 jours. En effet des actions fortes de suivi du recouvrement ont été conduites en France et aux Etats-Unis, ce qui a amélioré le recouvrement de ces créances. Ces créances, au total, passent de 8,7M€ à 4,7M€. Cette baisse est la principale explication de la baisse de 1,1M€ du poste créances clients avant dépréciations, malgré une hausse du chiffre d'affaires. Notons également qu'il reste encore des marges d'amélioration du recouvrement au Canada à fin 2023 et que des actions conduites depuis le début 2024 ont permis de réduire les dépassements d'échéances de plus d'1M€ sur cette région.

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,9M€ contre 1,9M€ au 31 décembre 2022. La hausse s'explique pour moitié par la dépréciation d'une créance litigieuse en Amérique du Nord. Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture.

Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

Le risque de crédit du Groupe est essentiellement lié à ses créances clients. Les montants présentés au bilan sont nets de provisions pour dépréciation. Une dépréciation est constatée, lorsqu'il existe un événement identifié de risque de perte, lequel basé sur l'expérience passée, constitue une évidence suffisante de la réduction du montant recouvrable de la créance.

Les autres débiteurs nets concernent essentiellement des créances fiscales et sociales à recevoir, constitués principalement du CIR.

❖ NOTE 18. – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

RUBRIQUES	31/12/2023	31/12/2022
Équivalents de trésorerie	548	1 801
Trésorerie	52 282	60 403
TOTAL	52 830	62 204

Les soldes bancaires et la trésorerie comprennent les actifs détenus sur les comptes de dépôts bancaires, dont la maturité est à moins de trois mois. Le montant comptabilisé approche la juste valeur de ces actifs.

La trésorerie retenue dans le tableau des flux de trésorerie s'entend :

RUBRIQUES	31/12/2023	31/12/2022
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	52 830	62 204
Découverts bancaires	-39	-92
Autres	-1	-32
Trésorerie du tableau des flux	52 790	62 080

Risque de crédit

Les principaux actifs financiers du Groupe sont les comptes bancaires et la trésorerie, les créances clients et autres débiteurs.

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, car les contreparties sont des banques bénéficiant de hauts niveaux de notation de crédit attribués par des agences internationales de notation.

Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

❖ NOTE 19. - CAPITAUX PROPRES

Capital

	31/12/2023	31/12/2022
<u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 892 957	15 887 859
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres	3 487	5 098
<i>A la clôture de l'exercice</i>	15 896 444	15 892 957

La Société a une seule classe d'actions ordinaires donnant toutes droit aux mêmes dividendes.

Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
<u>Au 1er janvier 2022</u>	1 390 011	1 460
Acquisitions	183 578	704
Cessions	-188 676	-699
<u>Au 1er janvier 2023</u>	1 384 913	1 465
Acquisitions	76 372	218
Cessions	-79 859	-218
<u>Au 31 décembre 2023</u>	1 381 426	1 465

Au 31 décembre 2023, la société dispose de 7,99% du capital en auto-détention.

❖ NOTE 20. – PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- Des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- Des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Tableau de variation des provisions

En milliers d'€	31/12/2022	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2023
Provisions pour risques & charges	5 837		85	2 612	-327	-188		-1 373	6 646
Provisions pour engagement retraite	3 868		-12	461	-66		66		4 317
Provisions non courantes	9 705		73	3 073	-393	-188	66	-1 373	10 963
Provisions pour risques & charges	4 806		13	2 542	-2 629	-1 366		1 619	4 985
Provisions courantes	4 806		13	2 542	-2 629	-1 366		1 619	4 985

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 8 744 K€
- Provisions pour risques clients, garantie et pertes à terminaison : 2 886 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 4 317 K€

Provisions pour risques & charges, litiges sociaux et prud'homaux : les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dans différentes régions, dont certains peuvent donner lieu à redressement. Enfin, certains risques n'ayant pas encore été concrétisé par un litige ouvert peuvent être provisionnés au regard d'un montant évaluable de manière fiable et d'un risque d'occurrence important. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Les provisions pour risques et charges augmentent de 1,4M€, dont :

- 0,6M€ : risque sur un litige opérationnel spécifique dans une filiale

- 0,4M€ concernant les risques clients y compris la provision garantie
- 0,2M€ concernent les engagements de retraite

Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes du Groupe peuvent conduire à des litiges à la suite d'une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme IAS 37 ne permet pas de provisionner. Le Groupe rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

❖ **NOTE 21. - DETTES POUR AVANTAGES DONNÉS AU PERSONNEL (détail concernant la note 20)**

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

Les provisions inscrites au bilan correspondent à l'engagement net en matière d'indemnités de fin de carrière (charges sociales incluses).

Les principales hypothèses utilisées pour les évaluations actuarielles des plans sont les suivantes :

	31/12/2023	31/12/2022
Taux d'actualisation	3,20%	3,75%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2023	31/12/2022
- 29 ans	3,50%	3,50%
30 - 39 ans	3,00%	3,00%
40 - 49 ans	2,50%	2,50%
50 - 59 ans	2,00%	2,00%
60 ans et +	1,50%	1,50%

Le turnover est déterminé en fonction de l'âge et du statut du salarié.

Les montants nets des reprises comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 66K€ en 2022 (164K€ en 2022). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

❖ NOTE 22. – PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2023	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires et dettes assimilées	82 337	18 263	20 311	43 764
Financements de créances	6 712	6 712		
Découverts bancaires	39	39		
Obligations locatives (IFRS 16)	20 927	5 829	14 536	562
Autres passifs financiers	25 227	738	19 641	4 848
TOTAL DETTES FINANCIERES	135 242	31 580	54 488	49 174

RUBRIQUES	31/12/2022	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2023
Emprunts bancaires et dettes assimilées	80 510	25	2	138 595	-137 305	510	82 337
Financements de créances	14 336			4 082	-11 660	-45	6 712
Découverts bancaires	92		2	-55			39
Obligations locatives (IFRS 16)	25 996	-10		876	-5 935		20 927
Autres passifs financiers	26 018	-111		1 548		-2 228	25 227
TOTAL DETTES FINANCIERES	146 952	-96	4	145 046	-154 900	-1 764	135 242

Les emprunts bancaires sont principalement constitués du crédit syndiqué conclu le 20 décembre 2022 pour un montant de 65,6M€ dont 15M€ correspondent à une ligne RCF totalement tirée au 31 décembre 2023 et de l'obligation relance conclue le 22 décembre 2022 pour un montant de 17,0M€. Ce refinancement, avec notamment une part remboursable in fine à 7 ans pour la dette senior de 40% et de 100% pour l'obligation relance, permet un allongement significatif de la maturité.

Au 31 décembre 2023, les emprunts bancaires se décomposent comme suit :

Prêt Croissance Internationale auprès de BPI France en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :

- **Solde au 31 décembre 2023 : 1,05M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,05 %
- Aucun ratio financier applicable

Crédit d'un montant en principal de 50.000.000 EUR (47.100.000 EUR) divisé en deux tranches et destiné à financer totalement le remboursement de tout montant dû au titre de l'Endettement Existant en date du 20 décembre 2022 (inclus PGE)

Tranche A

- **Solde au 31 décembre 2023 : 23.55 M€**
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement : 1/12^e tous les semestres
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 1.53 % à 2.35 % selon ratio covenant R1

Tranche B

- **Solde au 31 décembre 2023 : 18.84 M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement : en une seule fois à l'échéance
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 2.13 % à 2.85 % selon ratio covenant R1

Crédit renouvelable en date du 20 décembre 2022 : 15M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 15M€**
- Durée de l'emprunt : renouvelable par mois/trimestre ou semestre.
- Remboursement à chaque échéance.
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,33 à 2,15 selon le ratio de covenant R1 atteints (voir supra).

Crédit Fonds obligation Relance France- TXF en date du 20 décembre 2022 pour 15.3M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 15.3M€**
- Durée de l'emprunt : 8 ans
- Remboursement : à l'échéance
- Taux d'intérêt fixe de 5%

Crédit FORF-Eurazeo INV MANAGER-TXF en date du 20 décembre 2022 pour 1.7M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 1.7M€**
- Durée de l'emprunt : 8 ans
- Remboursement : à l'échéance
- Taux d'intérêt fixe de 7%

Crédit d'un montant maximum en principal de 16 000 000€ divisé en deux tranches et destiné au financement total ou partiel d'investissement

Tranche A d'un montant maximum de 9.6M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 4.92M€**
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement : 1/8 tous les semestres de juin 2025 à décembre 2028
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 1.53 % à 2.35 % selon ratio covenant R1

Tranche B d'un montant maximal de 6.4M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 3.28 M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement : en une seule fois à l'échéance
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 2.13 % à 2.85 % selon ratio covenant R1

Les autres passifs financiers correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisitions. Leur variation entre 2022 et 2023 résulte

essentiellement des options relatives aux minoritaires de l'entrée de périmètre Sonum et de l'exercice de ces options par certains minoritaires (Impetus et Xiomega).

Les financements de créances incluent des financements de créances clients pour 4,0M€ et des financements de crédits d'impôts pour 2,7M€.

Au 31 décembre 2023, un montant de 10,1M€ de créances a été cédées sans recours (vs. 10,3M€ au 31 décembre 2022), selon les normes IFRS, dans le cadre du contrat factor couvrant les zones France Belgique, US et Canada du segment Grands Comptes, et a donc été déconsolidé du bilan en conformité avec les normes IFRS.

Le Groupe estime que la valeur inscrite au bilan des passifs financiers hors emprunts bancaires correspond à une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe envisage de souscrire une couverture pour ce risque.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable. Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Compte tenu de l'encours financier à taux variable, la hausse du taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 500K€ (net d'impôt).

L'ensemble des financements du Groupe respectent les covenants bancaires.

❖ NOTE 23. – AUTRES PASSIFS COURANTS

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2023	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2022	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	4 499	4 499		4 806	4 806	
Fournisseurs et comptes rattachés	39 629	39 629		45 960	43 916	2 044
Avances et acomptes reçus	1 234	1 234		965	965	
Avoirs à établir	2 419	2 419		2 027	2 025	2
Dettes fiscales et sociales	55 503	55 487	16	57 012	56 554	457
Dettes sur immobilisations	105	105		384	384	
Autres dettes	5 887	5 887		3 182	3 182	
Produits constatés d'avance	35 892	36 226	-333	35 536	35 536	
TOTAL	145 169	145 486	-317	149 874	147 372	2 503

❖ NOTE 24. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros							
	31/12/2023	Juste valeur par résultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			31 033			31 033	31 033
Clients			87 975			87 975	87 975
Autres débiteurs			38 191			38 191	38 191
Trésorerie et équivalents de trésorerie		52 830				52 830	52 830
ACTIFS FINANCIERS		52 830	157 199			210 029	210 029
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs (y compris <1 an)				135 204		135 204	135 204
Fournisseurs				39 734		39 734	39 734
Autres créditeurs				41 779		41 779	41 779
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				39		39	39
PASSIFS FINANCIERS				216 756		216 756	216 756

❖ NOTE 25. - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.

Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction Groupe) s'établissent comme suit :

En milliers d'€	31/12/2023	31/12/2022
Nombres de personnes concernées	38	35
Avantages à court terme	11 618	10 462
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
Total	11 618	10 462

❖ NOTE 26. – ACTIONS GRATUITES

Assemblée Générale du 22 mai 2018

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société.

Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2. Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, une première tranche de 10.000 actions et trois tranches 5.000 actions par année sous condition de la présence au 14 février 2020 pour la première tranche, au 14 février 2021 pour la seconde, au 14 février 2022 pour la troisième et au 14 février 2023 pour la quatrième. Le 14 février 2023, la dernière tranche de 5.000 actions a été acquise. La charge comptabilisée est de 5K€ en 2023.

Assemblée Générale du 8 juin 2022

L'assemblée générale du 8 juin 2022 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société.

Lors du Conseil d'Administration du 22 septembre 2022, un plan d'actions a été arrêté et porte sur 120 000 actions gratuites pour le plan AGA 2022-1. Les 120 000 actions gratuites sont acquises en une tranche unique d'un an.

Lors de Conseil d'Administration du 14 décembre 2022, cinq plans d'action ont été arrêtés et portent sur 10 000 actions chacun pour les plans AGA 2022-1, 2022-4 et 2022-6, 8 000 actions pour le plan AGA 2022-3 et 6 000 actions pour le plan AGA 2022-5. Les 5 plans sont acquis en une tranche unique d'un an.

Dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée initiée par K Eagle Investment SAS, l'intégralité des actions gratuites Keyrus qui étaient en cours d'acquisition ont été annulées en contrepartie de l'attribution gratuite d'actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS portant les mêmes droits et même valeur. Elles sont notamment soumises à une période d'acquisition de 1 année et à une période de conservation de 1 année. Compte tenu du fait qu'il n'y ait pas changement de contrôle dans le cadre de l'opération et que les bénéficiaires, les conditions et valeurs d'attribution des nouvelles actions KEI sont identiques aux plan initiaux, la comptabilisation de la charge d'AGA a été faite selon l'estimation prévue dans le plan initial.

La charge comptabilisée en 2023 au titre de ce plan est de 0,6M€

❖ NOTE 27. – ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

Les montants des contrats de location financement sont comptabilisés au bilan du Groupe.

Engagements reçus	31/12/2023	31/12/2022
Crédit syndiqué	16 000	16 000
Garantie reçue au titre de l'engagement Fondation Keyrus	300	
Ligne FactoFrance (financement non utilisé)	20 829	19 446
Lignes Espagne (financement non utilisé)	561	508

Engagements donnés	31/12/2023	31/12/2022
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150

❖ NOTE 28. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et 2022 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	93	78	47%	52%	28	28	27%	28%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	103	72	53%	48%	76	72	73%	72%	120	212	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur				0%			0%	0%				
- Filiales intégrées globalement							0%	0%				
<i>Sous-total</i>	196	150	100%	100%	104	101	100%	100%	120	212	100%	100%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	196	150	100%	100%	104	101	100%	100%	120	212	100%	100%



ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

KEYRUS

Société anonyme

155 RUE ANATOLE FRANCE

92300 LEVALLOIS PERRET

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2023

A l'assemblée générale de la société KEYRUS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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 1er janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

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.

Goodwills

Les goodwills sont évalués selon les modalités présentées dans le paragraphe 7 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné le caractère approprié de ces méthodes comptables et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations retenues pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et les créances rattachées

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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté 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.821-55 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.

Paris et Paris-La Défense, le 30 avril 2024

Les commissaires aux comptes

RBA & Associés Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN Benjamin HADDAD



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

VI – COMPTES ANNUELS

I. BILAN

❖ Exercice clos le 31 décembre 2023

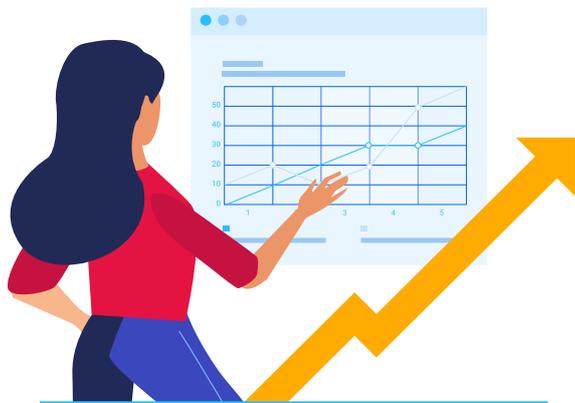
ACTIF	31/12/2023			31/12/2022
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
Actif immobilisé	134 118	21 189	112 929	102 094
Immobilisations Incorporelles	17 769	5 117	12 652	13 362
Immobilisations Corporelles	6 361	4 726	1 635	2 437
Immobilisations Financières	109 988	11 346	98 642	86 296
Actif circulant	83 320	1 498	81 822	100 112
Clients et comptes rattachés	28 051	1 388	26 662	27 627
Autres créances	41 979	110	41 870	49 606
Créances sur cession d'immobilisation				
Valeurs mobilières de placement	120		120	1 597
Disponibilités	11 431		11 431	18 797
Comptes de régularisation	1 738		1 738	2 486
Frais d'émission d'emprunts à étaler	2 585		2 585	3 049
Ecart de conversion Actif	45		45	36
TOTAL ACTIF	220 068	22 687	197 381	205 291

PASSIF	31/12/2023	31/12/2022
	K€	K€
Capitaux propres	23 398	30 585
Capital	4 319	4 319
Primes d'émission	20 853	20 853
Primes de fusion	89	89
Réserve légale	432	432
Réserve spéciale pour actions	408	408
Report à nouveau	4 477	13 061
Amortissements Dérogatoires	0	7
Résultat de l'exercice	-7 181	-8 584
Provisions pour Risques et Charges	4 085	4 675
Dettes	169 770	169 792
Emprunts et Dettes Financières	86 639	91 264
Fournisseurs et Comptes Rattachés	15 690	22 877
Dettes fiscales et sociales	14 380	20 220
Autres Dettes et comptes de régularisation	53 061	35 431
Ecart de conversion Passif	129	238
TOTAL PASSIF	197 381	205 291

II. COMPTE DE RESULTAT

❖ Exercice clos le 31 décembre 2023

En K€	Montants	
	31/12/2023	31/12/2022
	66	77
Chiffre d'Affaires	998	496
Autres Produits	17 941	19 661
	84	97
Total Produits d'exploitation	939	157
Achats de marchandises	7 588	8 069
Achats et Autres Services Externes	27 602	38 813
Impôts et Taxes	929	1 630
Charges de Personnel	42 880	49 589
Dotations aux Amortissements et Provisions	3 521	2 372
Autres charges d'exploitation	99	904
	82	101
Total Charges d'exploitation	619	377
		- 4
Résultat d'Exploitation	2 320	220
	- 9	- 2
Résultat Financier	388	732
	- 7	- 6
Résultat Courant	068	952
	- 1	- 2
Résultat Exceptionnel	583	549
Impôt sur les bénéfices	1 470	918
RESULTAT NET	- 7 181	- 8 584



ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2023

(Montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

Le conseil d'Administration a arrêté les comptes annuels le 18 avril 2023. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

I. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 ACQUISITIONS

Les principales opérations effectuées au cours de l'exercice 2023 sont présentées ci-dessous.

Entité	Ville	Opération	Acquéreur	% Capital
Sonum International Holdings	Amersfoort	Acquisition	Keyrus GEP	60%
Axon Technologies	Dubai	Acquisition	KME Holdings	40%
Eridanis	Paris	Acquisition	Keyrus SA	100%
Xiomega Consulting	Lyon	Rachat de minoritaires	Keyrus SA	99,96%
Financière MyBCG	Paris	Rachat de minoritaires	Keyrus SA	98,4%

Le pourcentage indiqué correspond au taux de détention de Keyrus après l'opération.

1.1.1 Groupe Sonum

L'opération s'est traduite par le rachat de 60% des actions de la société Sonum Holding International BV et de 100% des actions de la société Sonum International Ventures BV, dans le but de détenir directement et indirectement 60% du capital des sociétés opérationnelles du groupe Sonum.

Créé en 2010, le groupe Sonum est spécialisé dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management. Le groupe Sonum compte une soixantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Le partenariat avec Anaplan voit le jour en 2013 et en 2023, Sonum a réalisé un chiffre d'affaires de 8.2M€.

Le siège du groupe Sonum est situé aux Pays-Bas et son activité commerciale s'étend sur toute l'Europe, voire au-delà dans le cadre de projets pour de grands comptes globaux. En plus des Pays-Bas, les implantations opérationnelles acquises sont situées en Espagne, au Portugal, en Finlande, en Lettonie et en Pologne.

L'activité de Sonum est principalement portée par les bureaux néerlandais et espagnols. Ces derniers sont par ailleurs associés depuis 2021 avec Keyrus dans KeySon EPM Asia, une joint-venture créée à Singapour afin de codévelopper l'activité EPM avec Anaplan dans la région.

1.1.2 Axon Technologies

Créée en 2020, la société Axon Technologies est spécialisée dans la cybersécurité et l'accompagnement d'entreprises dans leur stratégie de protection face aux risques cyber.

Axon propose à ses clients une solution SOC (Security Operations Center), plateforme permettant la supervision et l'administration de la sécurité du système d'information 24x7, ainsi que des prestations de conseils en cybersécurité.

Basée à Dubaï, la société compte aujourd'hui une quarantaine d'employées (dont 17 salariés et 20 sous contractants) et sert près de trente clients parmi lesquelles des gouvernements, des banques et des sociétés de E-commerce.

La société réalise dès son premier exercice en 2021 un chiffre d'affaires de 1,6 MUSD puis 2 MUSD en 2022, soit une croissance de 25%. La société est en phase de développement et a atteint un chiffre d'affaires de 3,2MUSD en 2023. Le Business Plan d'Axon Technologies prévoit une activité rentable fin 2024, une fois son offre commerciale consolidée.

Pour réaliser cette opération, Keyrus SA a créé une filiale à Abu Dhabi, KME Holdings Ltd. Cette entité a procédé à une augmentation de capital au sein de la structure AK Group SPV, également incorporée à Abu Dhabi et créée conjointement par KME Holdings et le groupe Axon.

1.1.3 Eridanis

Fondée en 2014, Eridanis a développé une nouvelle génération de plateforme de données, permettant de créer des applications de manière modulable. Aujourd'hui, des solutions verticales pour les marchés des collectivités territoriales, des gestionnaires d'actifs immobiliers, des bailleurs sociaux ou des hôpitaux sont en production.

Eridanis compte aujourd'hui 25 salariés et une dizaine de clients, parmi lesquels des collectivités locales. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4M€ en 2023.

1.1.4 Xiomega Consulting

Deux opérations ont été réalisées en 2023 sur le capital de la filiale Xiomega Consulting.

- En mai, et conformément aux dispositions du pacte d'actionnaires, les actionnaires minoritaires ont exercé leurs options de vente sur une partie de leurs actions, conduisant à un rachat de ces parts par Keyrus SA. Cette première opération a permis à Keyrus SA de porter son pourcentage de détention à 87,30%.
- En décembre, à la suite d'un nouveau protocole entre Keyrus et les actionnaires minoritaires, Keyrus a procédé au rachat de la quasi-totalité du solde détenu par les actionnaires. Le pourcentage de détention de Keyrus est porté à 99,96%.

1.1.5 Financière MyBCG

En juillet 2023 et à la suite du départ d'un actionnaire minoritaire de la filiale Financière My BCG, ses actions ont été rachetées par Keyrus SA, conformément au pacte d'actionnaires. Ainsi, le pourcentage de détention de Keyrus SA est porté à 98,4%.

1.2 CESSIONS

En novembre 2023, Keyrus Ltd, filiale britannique de Keyrus SA, a cédé sa participation de 20 % dans Keyrus South Africa aux actionnaires majoritaires locaux. A la suite de cette opération, Keyrus n'a plus de participations en Afrique du Sud. Toutefois, et sous réserve du paiement d'une redevance annuelle, la marque Keyrus sera utilisée par les propriétaires locaux pour les années à venir.

1.3 AUTRES OPERATIONS

1.3.1 Apport partiel d'actifs

En juin 2023 et en conformité avec le traité d'apport partiel d'actifs de Keyrus SA à sa filiale Keyrus Life Science Innovation, cette dernière en rémunération de l'Apport, a décidé l'émission et l'attribution au profit de la société de 6.759.252 actions nouvelles, au titre d'une augmentation de capital de la Société d'un montant nominal total de 6.759.252 euros.

Les actifs apportés par Keyrus SA correspondent à la Valeur Nette Comptable de l'intégralité des activités biopharmaceutiques de la société avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2023.

1.3.2 Périmètre EPM

Les activités EPM (Enterprise Performance Management) du Groupe Keyrus ont été significativement réorganisées depuis le 15 décembre 2022 tant sur le plan organisationnel que capitalistique. Cette réorganisation s'est poursuivie significativement en 2023.

Pour rappel, en mars 2020, Keyrus SA avait achetée 60% du capital d'Impetus PM LLC, société américaine spécialisée dans le secteur de l'EPM, 40% du capital ayant été conservé par ICG Holding, société portant les parts des actionnaires minoritaires locaux. A la fin de l'exercice 2020, les parts de Keyrus SA avait été transférées à Keyrus GEP SA, société de droit Belge détenue à 90% par Keyrus SA et créée pour porter les participations du Groupe Keyrus dans les activités EPM.

Le 15 décembre 2022, Keyrus GEP SA avait été transformée en SRL afin d'optimiser opérationnellement et juridiquement la stratégie décidée par le Management du Groupe Keyrus. Par ailleurs, Keyrus GEP SRL avait constitué une filiale nommée Keyrus GEP ROW afin que cette entité porte les participations EPM hors Etats-Unis. Le capital de cette filiale a été constitué par un apport intégral des actions détenues par Keyrus GEP dans KeySon EPM Asia, joint-venture créée par Keyrus et le Groupe Sonum en Aout 2021.

Le 15 décembre 2022, ICG Holding a cédé la moitié de ses titres détenus dans Impetus PM LLC et l'intégralité de sa participation dans KeySon EPM Asia en échange de 24% du capital de Keyrus GEP.

En 2023, et outre l'opération relative au Groupe Sonum détaillée plus haut, le Groupe Keyrus a procédé aux opérations suivantes :

- Une augmentation du capital de Keyrus GEP en juin 2023 via la conversion partielle d'une créance de Keyrus SA sur cette dernière. Cette opération a permis à Keyrus SA de porter sa participation dans Keyrus GEP à 73.56%.
- La création de Keyrus Rwanda en juin 2023 afin de développer les activités EPM en Afrique.
- Le rachat en juillet 2023, par Keyrus GEP, de l'intégralité des parts encore détenues par ICG Holding dans Impetus PM LLC, à la suite de l'option de vente exercée par Alexander Cohen, fondateur d'Impetus, en conformité avec le pacte d'actionnaires.
- La création en novembre 2023 de K-GEP US Inc., filiale américaine de Keyrus GEP, afin de racheter les parts du fondateur d'Impetus dans ICG Holding, les autres minoritaires conservant 32,10% du capital de cette entité.
- Ce dernier rachat a lieu le 11 décembre 2023 et permet également à Keyrus SA et KeyTrust d'augmenter leurs participations dans Keyrus GEP. A cette date, la participation directe de Keyrus SA dans Keyrus GEP est de 78,22%.

1.4 OPAS

L'exercice 2023 a été marqué par la conclusion le 6 juin 2023 d'un protocole d'investissement entre Monsieur Eric Cohen, Président Directeur Général de Keyrus SA, certains managers du Groupe Keyrus et la banque BNP Paribas Développement en vue du dépôt d'un projet d'offre publique d'achat simplifiée sur les actions Keyrus au prix de 7,0 euros par action (l' « **OPAS** »). L'OPAS avait notamment pour objectif un retrait obligatoire et une

radiation des actions Keyrus du marché Euronext Growth Paris si les conditions d'un tel retrait étaient réunies à la clôture de l'OPAS.

Dans la cadre de cette opération, la société K Eagle Investment a été créée par Monsieur Eric Cohen afin d'agir de concert avec BNP Paribas Développement et certains managers. Le 8 juin 2023, Banque Degroof Petercam, agissant pour le compte de K Eagle Investment en qualité de banque présentatrice, a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le projet d'OPAS.

L'AMF a prononcé la conformité de l'Offre et apposé le visa n°23-321 en date du 18 juillet 2023 sur la note d'information établie par K Eagle Investment.

Cette Offre était motivée par les deux arguments principaux suivants :

- Un maintien de la cotation en Bourse qui n'apparaît plus nécessaire :
 - La société Keyrus n'ayant pas fait appel au marché depuis 2008 pour se financer
 - La communauté financière ayant manifesté un faible intérêt pour le titre KEYRUS eu égard au très faible niveau de transactions journalières
 - Les contraintes administratives et juridiques impactant lourdement les coûts de structure.
- Une Offre portée par le management, aux caractéristiques suivantes :
 - Une prime attractive de 58,7% par rapport au cours de bourse précédant l'annonce du projet d'OPA
 - Une fenêtre de liquidité permettant à l'ensemble des actionnaires de céder leurs titres
 - Un projet s'inscrivant dans une volonté de sortie de cote.

Ainsi, l'Offre s'est ouverte le 21 juillet et a pris fin le 3 août 2023. Le 4 août 2023 et conformément à la réglementation, l'Autorité des Marchés Financiers puis le Groupe Keyrus ont communiqué les résultats de l'Offre.

A la connaissance de Keyrus, la répartition du capital social et des droits de vote de la Société à la clôture de l'Offre était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Concert Majoritaire	12.329.668	71,36%	12.329.668	70,80%
Concert Minoritaire	1.925.249	11,14%	1.925.249	11,06%
Flottant	1.643.327	9,51%	1.780.060	10,22%
Auto-détention	1.379.626	7,98%	1.379.626	7,92%
Total	17.277.870	100%	17.414.603	100%

Au vu des données ci-dessus, la formation d'un concert minoritaire, détenteur de plus de 10% du capital de Keyrus n'a pas permis à K Eagle Investment, de demander un retrait obligatoire et une radiation des actions Keyrus de la cote.

Il est précisé que dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée initiée par K Eagle Investment SAS, l'intégralité des actions gratuites Keyrus qui étaient en cours d'acquisition ont été annulées en contrepartie de l'attribution gratuite d'actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS portant les mêmes droits que les

autres actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS et soumises à une période d'acquisition de 1 année et à une période de conservation de 1 année.

2. ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTERIEURS A LA CLÔTURE

Aucun évènement significatif et impactant le Groupe Keyrus n'est à noter depuis le 1^{er} janvier 2024

II. REGLES ET METHODES

Les comptes annuels ont été établis suivant les principes, normes et méthodes comptables conformément au règlement ANC n°2014-03, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil National de la Comptabilité et du Comité de la Réglementation Comptable.

Les comptes de l'exercice ci-après couvrent la période du 01/01/2023 au 31/12/2023 soit une durée de 12 mois. Les comptes clos au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2023 sont donc comparables.

Les conventions générales comptables 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...

...et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

1. RECOURS A DES ESTIMATIONS

Pour établir ces informations financières, la direction de la société doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données en notes annexes.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, financiers, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes sociaux ont été établis en tenant compte du contexte actuel de reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds commercial (ou « malis techniques ») à la suite de fusions. A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt).

En conformité avec le règlement ANC N° 2015-07, les malis techniques résultants des opérations de fusions et opérations assimilées, ont été affectés en fonds commercial. Ils ont une durée d'utilisation non limitée et ne font pas l'objet d'un amortissement.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 9%.

Les éléments constitutifs des malis de fusion, tels que définis précédemment, ont fait l'objet d'un test de dépréciation. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2023.

Les frais de développement sont activés s'ils respectent les 6 critères le permettant :

- Coût individualisé et mesuré de manière fiable
- Faisabilité technique de fabrication de produit ou du procédé
- Intention de produire et commercialiser ou d'utiliser
- Existence d'un marché ou d'une utilisation interne générant des ressources
- Existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet (techniques et financières)
- Capacité à générer des avantages économiques futurs probables suffisants ;

La totalité des frais de développement capitalisés représente un montant total de 4.367K€. Ils seront amortis sur 5 ans.

3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant la durée de vie estimée. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Agencements, installations techniques	8 ans linéaire
Matériel de transport	4 ans linéaire
Matériel de bureau & informatique	5 ans linéaire
Mobilier	8 ans linéaire

4. PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. § 2.2).

Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.

5. ACTIONS PROPRES

Les actions propres **Keyrus** sont comptabilisées en titres de participation, à leur coût historique. Elles sont évaluées à la clôture de l'exercice sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur est inférieure au coût historique.

6. ACTIONS GRATUITES

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2. Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, une première tranche de 10.000 actions et trois tranches 5.000 actions par année sous condition de la présence au 14 février 2020 pour la première tranche, au 14 février 2021 pour la seconde, au 14 février 2022 pour la troisième et au 14 février 2023 pour la quatrième.

La réunion du Conseil d'Administration du 7 novembre 2019 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2018-1 (20 000 actions) et du plan AGA 2018-2 (35 000 actions).

La réunion du Conseil d'Administration du 24 septembre 2020 a constaté l'acquisition définitive des titres de la deuxième tranche du plan AGA 2018-1 (5 000 actions).

Lors du Conseil d'Administration du 22 septembre 2022, un plan d'actions a été arrêté et porte sur 120 000 actions gratuites pour le plan AGA 2022-1. Les 120 000 actions gratuites sont acquises en une tranche unique d'un an.

Lors de Conseil d'Administration du 14 décembre 2022, cinq plans d'action ont été arrêtés et portent sur 10 000 actions chacun pour les plans AGA 2022-2 2022-4 et 2022-6, 8 000 actions pour le plan AGA 2022-3 et 6 000 actions pour le plan AGA 2022-5. Les 5 plans sont acquis en une tranche unique d'un an.

Dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée initiée par K Eagle Investment SAS, l'intégralité des actions gratuites Keyrus qui étaient en cours d'acquisition ont été annulées en contrepartie de l'attribution gratuite d'actions ordinaires émises par K Eagle Investment SAS portant les mêmes droits et même valeur. Elles sont notamment soumises à une période d'acquisition de 1 année et à une période de conservation de 1 année.

Conformément au plan AGA 2019-2 voté par le Conseil d'Administration du 14 février 2019, 10.000 actions ont été acquises le 14 février 2020, 5.000 le 14 février 2021, 5.000 le 14 février 2022 et 5.000 le 14 février 2023.

La charge comptabilisée est de 5K€ en 2023.

Par décision du 18 juillet 2023, la société K-Eagle a décidé l'attribution d'action gratuite aux salariés du groupe. Dans ce cadre, le président de K-Eagle a décidé d'attribuer 1 540 000 actions de K-Eagle aux salariés de Keyrus SA.

7. EVALUATION DES CREANCES

Les créances ont été évaluées à leur valeur nominale. Leur valeur d'inventaire fait l'objet d'une appréciation au cas par cas. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

8. CREANCES ET DETTES EN DEVISES

Les créances et dettes libellées en monnaies étrangères ont été évaluées sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice. La différence résultant de cette évaluation est inscrite en écart de conversion actif et/ou passif.

Les charges ou produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les pertes latentes résultant de la conversion en euros sont évaluées en tenant compte des couvertures à terme et enregistrées en « provision pour risque de change ».

9. VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. Cependant, les moins-values latentes, résultant de la comparaison entre leur coût historique et leur cours de clôture, font l'objet d'une provision pour dépréciation à la clôture de l'exercice.

10. INDEMNITES DE DEPART A LA RETRAITE

La société n'a pas comptabilisé le montant de son engagement en matière de départ à la retraite. Compte tenu de l'âge moyen du personnel, la société considère que le montant de ses engagements à ce titre n'est pas significatif. En revanche, la provision calculée pour les comptes consolidés est précisée dans les engagements hors bilan.

11. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Elles sont destinées à couvrir des risques et des charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisées quant à leur objet mais dont la réalisation, l'échéance et le montant sont incertains.

12. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires est composé de 85% de prestations de services. Deux types de prestations sont facturés :

- Prestations en mode projet : comptabilisation du chiffre d'affaires sur la base du nombre de jours passés.
- Prestations au forfait : le chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts. En fin d'exercice, en fonction de l'avancement, la société constate, soit des factures à établir, soit des produits constatés d'avance. Les éventuelles pertes à terminaison sont comptabilisées en provisions pour risques dès leur identification.

13. FRAIS D'EMISSION DES EMPRUNTS

La société a opéré un changement de méthode comptable concernant la comptabilisation des frais d'émission d'emprunts à compter du 1er janvier 2016. Keyrus a décidé d'appliquer la méthode préférentielle, à savoir l'étalement des frais sur la durée d'emprunt.

Les frais d'émission constitués dans le cadre du nouveau financement 2022 s'élèvent à fin 2023 à 2 585 k€

I. NOTES SUR LE BILAN

1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

❖ Variation des valeurs brutes

En milliers d'euros	31/12/2022	APA KLS	Augmenta tions	Diminut ions	31/12/2023
Immobilisations incorporelles*	18 238			-469	17 769
Immobilisations corporelles	7 822	-223	121	-1 359	6 361
	26 060	-223	121	-1 828	24 130

*dont 12.219 K€ de mali technique de fusion et de fonds commerciaux.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles sont liées, pour 111K€, aux investissements en équipements informatiques courants.

La diminution des immobilisations incorporelles et corporelles fait suite à un inventaire et des mises au rebut.

❖ Variation des amortissements

En milliers d'euros	31/12/2022	APA KLS	Dotations	Reprises	31/12/2023
Immobilisations incorporelles*	4 877		709	-469	5 117
Immobilisations corporelles	5 385	-116	682	-1 226	4 726
	10 262	-116	1 392	-1 695	9 843

2. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

En milliers d'euros	31/12/2022	APA KLS	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2023
Titres de participation	72 247	6 759	10 344	-957		88 394
Dépôts et cautions versés	1 553	-25	31	-382		1 178
Créances rattachées	3 294		9	-45		3 258
Titres immobilisés					1 499	1 499
Prêts	13 453		2 797	-590		15 659
	90 547	6 735	13 182	-1 974	1 499	109 989

Concernant ce poste, les principaux mouvements ont été explicités dans les événements significatifs de l'exercice. Ils concernent les opérations suivantes :

- Acquisition de 60% des titres du Groupe Sonum
- Acquisition de 25% des titres Xiomega auprès des minoritaires
- Acquisition de 12% des titres Keyrus GEP auprès des minoritaires
- Acquisition titres de Mozzaik365 pour 400Ke par intégration des créances
- Impact de l'apport partiel d'actif de l'activité KLS a Keyrus Life Science Innovation
- Acquisition de titres K Eagle Investments
- Reclassification des actions propres hors contrats de liquidité de Keyrus SA

Les titres immobilisés sont constitués des d'actions propres. Au total, Keyrus détient 1.381.426 actions propres qui se détaillent comme suit

	Quantité	Valeur comptable	Valeur boursière
Actions propres immobilisées			
Actions propres en VMP – contrat de liquidité	1 371 011 10 415	1 499 70	9 268 70
Total actions propres	1 381 426	1 570	9 338

3. ETAT DES CREANCES ET DETTES

❖ Etat des créances

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Créances clients	28 051	28 051	0
Personnel, organismes sociaux, Etat	23 696	7 676	16 021
Groupe et associés, divers	14 803	14 803	0
Autres	3 480	3 480	0
Charges constatées d'avance	1 738	1 738	0
TOTAL GENERAL	71 768	55 747	16 021

Les créances à plus d'un an sont composées des crédits d'impôt recherche.

❖ Etat des dettes

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an	A plus de 5 ans
Emprunts et dettes financières	86 639	18 742	23 778	44 120
Groupe et associés	47 376	47 376	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	15 690	15 690	0	0
Personnel, organismes sociaux, état	14 380	14 380	0	0
Autres dettes	2 463	2 463	0	0
Dettes sur immobilisations	-	-	0	0
Produits constatés d'avance	3 222	3 222	0	0
TOTAL GENERAL	169 770	101 872	23 778	44 120

Les autres dettes sont essentiellement composées des remises de fin d'années (1.4M€) et de l'étalement des franchises de loyers (0.25M€).

❖ Variation des dettes financières

En milliers d'euros	31/12/2022	Augmentation	Remboursement	31/12/2023
Emprunts auprès des établissements de crédit	91 264	127 846	- 132 471	86 639
Comptes courants groupe et d'actionnaires	27 566	56 688	-36 878	47 376
	118 830	184 534	-169 349	134 015

Les emprunts au bilan de la société sont constitués de :

Prêt Croissance Internationale auprès de BPI France en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :

- **Solde au 31 décembre 2023 : 1,05M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,05 %
- Aucun ratio financier applicable

Crédit d'un montant en principal de 50.000.000 EUR (47.100.000 EUR) divisé en deux tranches et destiné à financer totalement le remboursement de tout montant dû au titre de l'Endettement Existant en date du 20 décembre 2022 (inclus PGE)

Tranche A

- **Solde au 31 décembre 2023 : 23.55 M€**
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement : 1/12^e tous les semestres
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 1.53 % à 2.35 % selon ratio covenant R1

Tranche B

- **Solde au 31 décembre 2023 : 18.84 M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement : en une seule fois à l'échéance
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 2.13 % à 2.85 % selon ratio covenant R1

Crédit renouvelable en date du 20 décembre 2022 : 15M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 15M€**
- Durée de l'emprunt : renouvelable par mois/trimestre ou semestre.
- Remboursement à chaque échéance.
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,33 à 2,15 selon le ratio de covenant R1 atteints (voir supra).

Crédit Fonds obligation Relance France- TXF en date du 20 décembre 2022 pour 15.3m€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 15.3M€**
- Durée de l'emprunt : 8 ans
- Remboursement : à l'échéance
- Taux d'intérêt fixe de 5%

Crédit FORF-Eurazeo INV MANAGER-TXF en date du 20 décembre 2022 pour 1.7M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 1.7M€**
- Durée de l'emprunt : 8 ans
- Remboursement : à l'échéance
- Taux d'intérêt fixe de 7%

Crédit d'un montant maximum en principal de 16 000 000€ divisé en deux tranches et destiné au financement total ou partiel d'investissement

Tranche A d'un montant maximum de 9.6M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 4.92M€**
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement : 1/8 tous les semestres de juin 2025 à décembre 2028
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 1.53 % à 2.35 % selon ratio covenant R1

Tranche B d'un montant maximal de 6.4M€

- **Solde au 31 décembre 2023 : 3.28 M€**
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement : en une seule fois à l'échéance
- Taux d'intérêt : Euribor 3 mois + marge de 2.13 % à 2.85 % selon ratio covenant R1

Les autres variations des emprunts et dettes concernent essentiellement les comptes courants factor et les financements auprès de BPI des crédits d'impôt recherche (CIR), des crédits d'impôt pour la compétitivité emploi (CICE).

❖ Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

Produits à recevoir	31/12/2023	31/12/2022
Factures à établir clients	3 173	5 007
Organismes sociaux- soldes débiteurs	325	410
Avoirs à recevoir	39	23
TOTAL Produits à recevoir	3 537	5 440

La baisse des factures à établir s'explique pour moitié par l'apport partiel d'actif à Keyrus Life Science Innovation, où les factures à établir ont augmenté de 0,8M€ entre 2022 et 2023.

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2023	31/12/2022
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	124	128
Fournisseurs factures non parvenues	5 315	8 734
Dettes fiscales et sociales	5 888	6 576
Disponibilités, charges à payer		
Avoirs à établir	1 887	1 651
TOTAL Charges à payer	13 214	17 090

La baisse des dettes fiscales et sociales s'explique par l'apport partiel d'actif à Keyrus Life Science Innovation, où celles-ci ont augmenté de 0,9M€ entre 2022 et 2023. La baisse des factures non parvenues est en revanche principalement liée à l'activité, moins forte fin 2023 que fin 2022.

4. CHARGES ET PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

En milliers d'euros	Charges	Produits
Produits constatés d'avance		3 222
Maintenance revendues		3 222
Charges constatées d'avance	1 738	
Autres	1 738	
Total	1 738	3 222

5. DEPRECIATION D'ACTIFS ET PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En millier d'euros	31/12/2022	APA KLS	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2023
Provisions pour risques	4 675	-682	2 308	-1 563	-653	4 085
Dépréciations sur immobilisations financières	4 251		8 395	-46	-1 254	11 346
Dépréciations actifs circulants	1 833	-44	522	-387	-426	1 498
TOTAL GENERAL	10 759	-725	11 225	-1 996	-2 333	16 929

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

La forte augmentation des provisions pour risques et charges s'explique par les dépréciations de titres de participation : en 2018, Keyrus SA a pris une participation majoritaire dans MyBCG, dont le portefeuille clients et l'activité de conseil en stratégie commerciale et marketing, très orientée sur la distribution et les chaînes de restauration, a été fortement impactée par la crise sanitaire. Depuis 2021, la société essaie de relancer son activité sur différentes branches sectorielles et expertises. Cependant, les prévisions 2024 et 2025 ont été fortement revues à la baisse fin 2023, au regard de résultats 2022 et 2023 de ces initiatives. Ainsi l'actif net est déprécié à plus de 90% à fin 2023.

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement :

• Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets	1 263 K€
• Provisions pour risques divers, risques sociaux et litiges prud'homaux	2 777 K€
• Provisions pour perte de change	44 K€
• Provisions sur titres immobilisés	11 335 K€

Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, la société peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes de la société peuvent conduire à des litiges à la suite d'une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme comptable française ne permet pas de provisionner. La société rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

6. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

En milliers d'euros	31/12/2022	Variation	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat N-1	31/12/2023
Capital	4 319				4 319
Prime d'émission	20 853				20 853
Prime de fusion	89				89
Réserve légale	432				432
Réserve spéciale pour actions	408				408
Amortissements Dérogatoires	7	-7			0
Report à nouveau	13 061			-8 584	4 477
Résultat	-8 584		-7 181	8 584	-7 181
TOTAL CAPITAUX PROPRES	30 585	-7	-7 181	-0	23 398

Le capital social est composé comme suit au 31 décembre 2023 :

Catégories de titres	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital au début de l'exercice	17 277 870	0,25 €
Actions émises pendant l'exercice		
Actions remboursées pendant l'exercice		
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	17 277 870	0,25 €

II. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

1. CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

ACTIVITES	31/12/2023		31/12/2022	
Ventes de marchandises et de licences	10 140	15%	10 369	13%
Prestations de services	56 858	85%	67 127	87%
TOTAL Chiffre d'Affaires	66 998	100%	77 496	100%

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle de Grands Comptes.

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Autres Produits	17 941	19 661
TOTAL Autres Produits d'Exploitation	16 903	19 661

Les autres produits d'exploitation sont essentiellement constitués :

- De la refacturation de prestations de service aux autres sociétés du groupe,
- Et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2023.

2. RESULTAT FINANCIER

RUBRIQUES	31/12/2023	31/12/2022
Intérêts et autres produits financiers	1 829	325
Dividendes reçus	3 620	2 789
Reprises sur provisions financières	1 762	542
Produits de cessions des Titres	24	52
Gains de change	116	54
Autres produits financiers	-	19
Total produits financiers	7 351	3 781
Intérêts et charges assimilées	7 795	2 925
Dotation aux provisions financières	8 871	3 294
Charges de cession des titres	6	35
Perte de change	67	258
Autres charges financières	1	1
Total charges financières	16 739	6 513
Total Résultat financier	- 9 388	- 2 732

La société a perçu principalement un dividende de 1.500K€ versé par sa filiale **Absys-Cyborg**, 96K€ de **Medqualis**, 1 011K€ de CMG, 524K€ de **Xiomega consulting**.

Les Autres Produits Financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société (2 320K€) et de la reprise des provisions sur titres et comptes courants de Kadris (1 725k€).

Les charges financières sont essentiellement constituées du coût du financement hors groupe (5 349K€) et des dotations aux provisions des titres et prêt de MyBCG.

3. RESULTAT EXCEPTIONNEL

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	8	191
Produits exceptionnels sur opérations en capital	807	397
Reprise sur provisions et transferts de charges	416	359
Total produits exceptionnels	1 231	947
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	1 712	1 687
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	447	365
Autres charges exceptionnelles	-	-
Dotations exceptionnelles	655	1 444
Total charges exceptionnelles	2 814	3 496
Total Résultat exceptionnel	- 1 583	- 2 549

Les charges exceptionnelles sont essentiellement constituées d'honoraires liés aux opérations de fusions acquisitions (103K€), à des charges de réorganisation (1 611K€) et charges sur titres immobilisés (344K€).

Les produits sur opération en capital sont constitués de la cession de titres de Keyrus Management à la société elle-même qui les a attribués à une partie de ses salariés dans le cadre d'un plan d'AGA.

4. IMPOTS

Keyrus est l'entité tête de l'intégration fiscale composée de la société **Absys-Cyborg** depuis le 1er janvier 2001, les sociétés **Kadris Consultants**, **Kadris Group**, **Keyrus Biopharma Innovation**, **Keyrus Management** depuis le 1er janvier 2019, la société **Les Editions Compagnons** depuis le 1er janvier 2020, la société **Idoowa** depuis le 1er janvier 2021 ainsi que **Iprogest** depuis le 1er janvier 2023. Dans le cadre de cette intégration, les relations entre les sociétés et la société tête de groupe sont régies par une convention dont le principe général est le suivant :

Toutes les dispositions de la présente convention ont pour principe commun que, durant son appartenance au groupe résultant du régime de l'intégration fiscale mis en place entre la société tête de groupe et la filiale, celle-ci se trouve, dans toute la mesure du possible, dans une situation identique en actif, passif, charges, produits, risques et prérogatives à celle qui aurait été la sienne en l'absence du groupe fiscal.

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
IS	- 5	-
Prélèvement à la Source	- 121	- 45
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	1 596	962
Produit net d'impôt sur les sociétés	1 470	918

Le montant des déficits reportables s'élève à 76.8 M€ au 31 décembre 2023.

III. AUTRES INFORMATIONS

1. EFFECTIFS

Effectifs	31/12/2023	31/12/2022
Opérationnels	391	494
Administratifs	121	157
Total effectif	512	651

2. REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 1 073K€.

3. ENGAGEMENT HORS BILAN :

Engagements reçus	31/12/2023	31/12/2022
Crédit syndiqué	7 800	16 000
Ligne FactoFrance (financement non utilisé)	19 601	16 836
Fondation Keyrus	300	

Engagements donnés	31/12/2023	31/12/2022
Provision pour retraites	1 109	1 106
Engagements de Loyers	2 971	13 799
Créances cédées au Factor	6 880	
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150

IV. FILIALES ET PARTICIPATIONS

1. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Pays	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et cautions consentis non remboursés	Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés
						Brute	Nette				
Principales filiales détenues à plus de 50%											
Absys - Cyborg Belgique	BEL	18 600	1 482 450	1 501 050	100	0	0	0	1 734 323	280 964	0
ABSYS CYBORG	FRA	1 000 000	15 571 929	16 571 929	100	9 666 941	9 666 941	1 650 000	82 956 682	2 962 673	1 500 000
AMO Conseil SAS (France)	FRA	10 000	124 493	134 493	82	0	0	0	1 087 631	158 251	0
AXCO PLLC (Portugal)	POR	10 000	371 563	381 563	82	0	0	0	1 929 506	413 899	0
BIGO Consulting SA MEXIQUE	MEX	3 162	342 360	345 522	51	725 854	725 854	0	2 599 879	614 494	0
BIGO USA INC	USA	4 525	855 906	860 431	51	434 113	434 113	0	1 467 932	-442 325	0
Keyrus Ltd UK	UK	3 628	2 749 238	2 752 866	100	0	0	0	19 625 652	2 648 089	0
CMG Advisory SAS (France)	FRA	10 000	124 745	134 745	82	0	0	0	3 185 180	167 600	0
CMG Conseil SAS (France)	FRA	10 000	-322 185	-312 185	82	0	0	0	5 896 123	-334 237	0
CMG Consulting group	FRA	17 507 010	3 491 152	20 998 162	82	11 155 622	11 155 622	0	1 269 559	-598 109	1 010 996
Codeby Europe (France) SAS	FRA	9 500	102 180	111 680	51	0	0	0	227 477	136 240	0
Digital 2K-Omniflow (Tunisie)	TUN	296	488 822	489 117	98	0	0	0	98 038	-103 628	0
ECOMFY TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO LTDA	BRA	3 730	646 082	649 812	51	0	0	0	1 424 200	373 148	0
EQUINOXES France SAS	FRA	1 000	209 488	210 488	100	0	0	0	1 053 648	74 312	0
Eridanis SAS (France)	FRA	90 000	137 330	227 330	100	0	0	0	1 384 281	-392 038	0
FINANCIERE MY BCG SAS	FRA	6 869	4 140 630	4 147 499	98	6 443 896	911 897	4 295 282	0	-10 731	0
Equinox	TUN	44 381	3 281 499	3 325 881	100	79 396	79 396	0	5 899 196	321 495	0
IDOOWA FRANCE	FRA	10 000	862 768	872 768	100	0	0	0	1 171 167	482 263	0
IMPETUS LLC USA	USA	905	4 565 039	4 565 944	84	0	0	0	11 325 067	42 495	0
IPROGEST SAS (France)	FRA	5 000	581 624	586 624	100	0	0	0	1 077 433	488 674	0
IT Performa SAC PEROU	PER	2 492	202 731	205 223	51	412 064	412 064	0	332 735	77 784	0
IT Performa SAS COLOMBIE	COL	205 667	529 328	734 996	59	1 038 041	1 038 041	0	3 022 276	28 778	0
KADRISS CONSULTANTS	FRA	37 630	155 747	193 377	100	0	0	0	325 780	13 475	0
KADRISS GROUP	FRA	867 733	-20 952	846 781	100	1 514 521	1 514 521	0	0	-1 792	0
Kernel2 SAS (France)	FRA	42 000	349 194	391 194	60	200 000	200 000	0	1 584 601	205 977	0
Keyrus NV Belgium	BEL	125 000	6 194 598	6 319 598	100	5 999 328	5 999 328	0	22 103 175	1 705 762	0
Keyrus Life Science SA	BEL	315 000	336 198	651 198	100	3 230 000	3 230 000	0	9 814 978	-138 385	0
Keyrus Life Science Innovation	FRA	6 809 252	-1 302 520	5 506 732	100	6 809 252	6 809 252	0	15 058 664	-1 311 097	0
KEYRUS BIOPHARMA TUNISIE	TUN	14 794	12 941	27 734	90	0	0	0	7 883	-12 601	0
Keyrus Brasil	BRA	2 078 739	-1 380 522	698 217	100	6 506 291	6 506 291	2 789 000	22 324 910	543 375	0
Keyrus Canada Inc	CAN	3 073 487	120 701	3 194 188	100	2 495 943	2 495 943	3 248 306	7 750 777	441 285	0
Keyrus Chine	CHN	509 496	1 793 880	2 303 376	70	0	0	0	10 626 332	184 388	0
KEYRUS COLOMBIE	COL	35 105	1 248 726	1 283 831	100	48 500	48 500	0	5 308 617	-1 802 923	0
Keyrus Consultadoria Portugal	POR	40 000	462 421	502 421	100	40 000	40 000	0	2 910 266	295 105	0
KEYRUS DATA MAROC SA	MAR	28 010	159 015	187 025	60	16 308	16 308	0	1 047 095	59 961	0
Keyrus EPM ROW (Belgique)	BEL	224 968	-19 943	205 025	84	0	0	0	0	-19 740	0
Keyrus GEP SA (Belgique)	BEL	14 212 157	-1 026 147	13 186 010	84	10 936 674	10 936 674	0	0	-312 495	0
Keyrus Limited Honk Kong	HK	10 690	-440 645	-429 955	70	7 483	7 483	0	1 971 048	515 874	0
KEYRUS ILE MAURICE LTD	MUS	33 699	-127 908	-94 208	100	95 000	95 000	0	149 770	0	0
Keyrus ltd Israël	ISR	2 500	371 154	373 655	100	283 003	283 003	0	347 391	62 174	0
KEYRUS LIFE SCIENCE INC	USA	90	-28 167	-28 076	100	0	0	0	435 597	10 023	0
Keyrus SA Luxembourg	LUX	31 000	-1 466 695	-1 435 695	100	100	100	0	516 500	-90 175	0
KEYRUS MANAGEMENT	FRA	1 200 000	3 661 797	4 861 797	93	1 967 817	1 967 817	0	8 774 615	-351 637	0
Keyrus Management NV Belgique	BEL	103 100	234 305	337 405	100	0	0	0	6 185 325	-143 797	0
Keyrus Middle East DMCC	EAU	12 337	734 525	746 862	100	12 257	12 257	0	0	110 206	0
Keyrus Middle East Holding (Abu Dhabi UAE)	EAU	922	-8 225	-7 303	100	0	0	0	0	0	0
Keyrus Middle East Software Trading LLC	EAU	74 023	-2 038 356	-1 964 334	100	0	0	0	791 325	-253 182	0
Keyrus Rwanda Ltd	RWA	72 749	-10 455	62 294	61	0	0	0	83 102	-11 585	0
Keyrus Singapore PTE Ltd	SGP	34 268	465 922	500 190	100	32 097	32 097	0	3 129 563	340 101	0
Keyrus Spain	ESP	28 932	427 054	455 986	100	2 545 092	2 545 092	0	6 950 750	52 554	0
Keyrus International SA	SUI	161 987	195 582	357 569	100	31 565	31 565	0	2 657 832	38 033	0
KEYRUS TALENTS	CAN	68	7 737	7 806	100	69	69	0	0	-1 533	0
KEYRUS TUNISIE	TUN	296	2 332 987	2 333 283	68	349	349	0	1 320 286	33 120	0
Keyrus UK Group Limited	UK	2 740	-18 183	-15 444	100	1 337 212	1 337 212	0	0	0	0
KEYRUS USA INC	USA	90 498	4 418 992	4 509 490	100	3 439 418	3 439 418	0	23 513 575	1 137 213	0
KEYRUS VIETNAM COMPANY LIMITED	VNM	86 374	-13 351	73 023	100	0	0	0	215 009	6 309	0
Keyson EPM Asia PTE LTD Singapour	SCP	370 091	-219 918	150 173	82	0	0	0	1 653 168	159 260	0
K-GEP US Inc (USA)	USA	158 371	-1 667	156 704	84	0	0	0	0	0	0
Les Editions Compagnons	FRA	30 000	1 642 488	1 672 488	100	0	0	0	1 715 752	812 505	0
Lynx partners	FRA	13 310 655	-17 344 458	-4 033 803	98	0	0	0	871 063	-2 225 856	0
MDEF SARL Suisse	SUI	21 598	17 808	39 406	100	0	0	0	0	8 071	0
MEDQUALIS INC	CAN	792	1 484 399	1 485 191	78	881 590	881 590	0	2 139 372	400 079	9 481
OPSKY France SAS	FRA	10 000	-218 445	-208 445	76	7 600	7 600	0	892 388	-7 418	0
PARTNERSBYUPARTICIPAÇÕES LTDA	BRA	1 865	186 058	187 923	51	0	0	0	0	-301 850	0
Stauch Technologies LLC	USA	90	-117 578	-117 488	65	922 938	922 938	0	2 524 895	-843 103	0
Sonum BV (Pays Bas)	NLD	18 000	1 632 584	1 650 584	51	0	0	0	4 622 038	230 498	0
Sonum Finland OY	FIN	100 000	-64 659	35 341	51	0	0	0	232 055	29 541	0
Sonum Iberia Holding BV (Pays Bas)	NLD	1 800	588 028	589 828	51	0	0	0	0	-185	0
Sonum Iberia SL (Spain)	ESP	10 000	578 795	588 795	51	0	0	0	2 332 294	438 107	0
Sonum International Holding BV (Pays Bas)	NLD	18 000	1 435 404	1 453 404	51	0	0	0	506 173	-24 949	0
Sonum International Ventures BV (Pays Bas)	NLD	1 800	1 985 463	1 987 263	84	0	0	0	0	-81 089	0
Sonum Nordics SIA (Lettonie/Latvia)	LVA	40 000	440 790	480 790	51	0	0	0	420 210	83 462	0
Sonum Poland Sp. z.o.o.	POL	92 177	189 698	281 874	50	0	0	0	522 542	168 496	0
Sonum Portugal Lda	POR	10 000	10 205	20 205	50	0	0	0	364 791	2 005	0
Vision BI	ISR	638	2 084 134	2 084 773	51	0	0	0	11 493 011	448 386	0
WAVE HOLDING SAS France	FRA	375 001	23 140	398 141	56	164 492	164 492	0	0	-1 723	0
Xiomega Consulting SAS (France)	FRA	95 000	2 180 957	2 275 957	100	5 864 520	5 864 520	0	6 694 988	1 409 480	523 768
Yunicorns	FRA	42 720	-1 915 637	-1 872 917	53	22 720	22 720	0	944 675	-359 170	0

La société **Keyrus** SA est la société consolidante du Groupe.

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. § 2.2). Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.



COMPTES ANNUELS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES ANNUELS

KEYRUS

Société anonyme

155 RUE ANATOLE FRANCE,

92300 LEVALLOIS PERRET

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale de la société KEYRUS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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 1er janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

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.

Les titres de participation sont évalués selon les modalités présentées dans le paragraphe 4 « Participations et autres titres » dans la section « Règles et méthodes » de l'annexe des comptes annuels . Nous avons examiné le caractère approprié de ces méthodes comptables et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations retenues pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et les créances rattachées

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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L.225-37-4 du code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle.

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.821-55 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.

Paris et Paris-La Défense, le 30 avril 2024

Les commissaires aux comptes

RBA & Associés Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN Benjamin HADDAD

RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

VII - TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

KEYRUS

Société anonyme au capital de 4.319.467,50 euros
Siège social : 155 rue Anatole France, 92593 Levallois-Perret Cedex
400 149 647 R.C.S. NANTERRE
(La « **Société** »)

VII - TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale Mixte du 6 juin 2024

A titre ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture des rapports du conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve l'inventaire, les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net déficitaire de 7 180 649,09 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies de Code général des impôts, l'assemblée générale approuve les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code qui s'élèvent à 135.193 euros, ainsi que l'impôt correspondant.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire de 3 748 529,14 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de -7 180 649,09 euros, de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de	0€
A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social	431.946,75€
Le solde soit	-7.180.649,09€
Au compte de « Report à nouveau », qui de	4.476.977,38€
Sera porté à	-2.703.671,71€

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires prend acte, en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices sociaux.

Quatrième résolution

(Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et approbation desdites conventions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce :

- approuve les conventions visées aux articles L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ;
- prend acte des conventions antérieurement autorisées et conclues, décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes, qui se sont poursuivies sans modification au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ;
- approuve les conclusions du rapport spécial des commissaires aux comptes.

Cinquième résolution

(Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et, conformément aux dispositions de l'article L. 225-45 du Code de commerce fixe à cent mille euros (100.000€) euros le montant maximum global de la rémunération des administrateurs, à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2024 conformément à la politique approuvée ci-dessus.

Sixième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce ;
- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à la date de ces achats, déduction faite des reventes effectuées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- décide que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital social ;
- décide qu'en toute hypothèse, le montant global maximum que la Société serait susceptible de payer ne pourra excéder 24.189.018 euros
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens, et

notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;

- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :
 - * l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - * l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
 - * la conservation et/ou la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
 - * l'attribution et/ou la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
 - * la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,
 - * la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à quatorze (14€) hors frais d'acquisition, sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à deux euros (2€) par action
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour ce faire.

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

A titre extraordinaire

Septième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
2. Précise que le conseil d'administration pourra également procéder à l'émission de bons autonomes donnant accès à des actions nouvelles de la Société et qui seraient attribués gratuitement aux actionnaires ;
3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à cinq millions d'euros cinq millions d'euros (5.000.000€) en nominal, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 12^{ème} résolution ci-dessous.
4. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
 - les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
 - le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
 - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
 - b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
 - c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.
5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance

éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

9. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

Huitième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.

2. Prend acte que, conformément à la loi, l'émission directe d'actions nouvelles réalisée dans le cadre d'une offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier sera limitée à 20% du capital social par an.

3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à cinq millions d'euros (5.000.000€) en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 12^{ème} résolution ci-dessous.

4. Décide que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché Euronext Growth Paris précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote de 15% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

5. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Décide de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera, pour tout ou partie d'une émission réalisée dans le cadre de la présente délégation.

6. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

7. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

8. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

9. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de

toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

10. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

Neuvième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 7^{ème} et 8^{ème} résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.
2. Décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 12^{ème} résolution ci-dessous.
3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

Dixième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie :
 - actionnaires, anciens actionnaires ou dirigeants de sociétés dont la Société a acquis des titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ou avec lesquelles la Société a mis en place un partenariat dans le cadre de la conduite de son activité, étant précisé que le nombre de

- bénéficiaires que le conseil d'administration identifiera au sein de cette catégorie ne pourra être supérieur à vingt (20) par émission.
2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit de personnes appartenant à la catégorie définie ci-dessus.
 3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société pourront notamment consister en des bons (lesquels pourront le cas échéant être attribués gratuitement), des titres de créance (subordonnés ou non) ou toutes autres valeurs mobilières de quelque nature que ce soit.
 4. Prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.
 5. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à cinq millions d'euros (5.000.000 €) en nominal, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 12^{ème} résolution ci-dessous.
 6. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :
 - (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché Euronext Growth Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 15% ;
 - (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.
 7. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.
 8. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

Onzième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.
3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 12^{ème} résolution ci-dessous.
4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail ;
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
 - arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, et notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ;
 - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les salariés, préretraités et retraités pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions gratuites ;
 - fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
 - constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
 - apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
 - imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

Douzième résolution

(Plafond global des autorisations d'émission en numéraire)

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à cinq millions d'euros (5.000.000€) le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 7^{ème} à 11^{ème} résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre

pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;

- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 7^{ème} résolution est de cinq millions d'euros (5.000.000€) ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 8^{ème} résolution est de cinq millions d'euros (5.000.000€) ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 10^{ème} résolution est de cinq millions d'euros (5.000.000€) ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 11^{ème} résolution est de 10% du capital social.

Treizième résolution

(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
- décider en cas de distribution d'actions gratuites :
 - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
 - que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et plus généralement, pour prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.

4. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

Quatorzième résolution

(Délégation de pouvoirs à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un échange de titres financiers)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs de décider l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'un échange de titres financiers qui serait effectué par la Société, notamment sous la forme d'une offre publique d'échange.
2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation au profit d'une catégorie de personnes, à savoir les porteurs des titres apportés en échange à la Société.
3. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce, que le prix unitaire d'émission de ces valeurs mobilières sera fonction de la parité d'échange retenue, laquelle devra le cas échéant faire l'objet d'une expertise indépendante.
4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation de pouvoirs pourront conduire la Société à doubler son capital, étant précisé qu'il s'agit d'un plafond autonome et individuel.
5. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente délégation de pouvoirs, à l'effet notamment de :
 - arrêter les conditions et modalités des émissions,
 - déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres financiers à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, leur date de jouissance, éventuellement rétroactive,
 - modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, postérieurement à leur émission,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
6. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Quinzième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir,

en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.

2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :

- d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,
- d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi, tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

3. Décide que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 10% du nombre d'actions composant le capital social, étant précisé que ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L. 225-182 et R. 225-143 du Code de commerce, sous réserve de toute autre limitation légale.

4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.

5. Décide que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

6. Prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.

7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :

- arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
- fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;
- décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;
- fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;
- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

8. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

Seizième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.

2. Décide que le conseil d'administration procèdera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 15% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.

4. Décide que, sauf exceptions légales :

- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
- le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;

étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :

- soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
- soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission.

6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
- inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société, de bons de souscription d'actions (BSA) qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA faisant l'objet de la présente délégation.
3. Prend acte que la présente délégation emporte, au profit des titulaires de BSA susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les BSA pourront donner droit.
4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois cent soixante-quinze mille euros (375.000€) euros, correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.
5. Décide que le Conseil d'administration fixera le prix d'émission des BSA, la parité d'exercice et le prix de souscription des actions sous-jacentes au vu du rapport d'un expert indépendant, étant précisé que :
(i) en l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisée dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché Euronext Growth Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées ;
(ii) dans l'hypothèse où la Société aurait réalisé, dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, (a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché Euronext Growth Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou, (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.

6. Décide que le conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires et arrêtera les modalités et caractéristiques des BSA dans les limites fixées par la présente résolution, et notamment :

- si les BSA seront émis sous forme nominative, s'ils seront cessibles et, le cas échéant, s'ils pourront faire l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ;
- la période d'exercice des BSA ainsi émis, qui ne pourra être supérieure à dix (10) années à compter de leur émission par le conseil d'administration ; au-delà de la période fixée par le conseil d'administration, ils seront automatiquement caducs ;
- le prix de souscription des actions nouvelles sur exercice des BSA, qui devra être libéré intégralement au moment de leur souscription ;
- en outre, les actions émises sur exercice des BSA seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits BSA auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit, au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées auxdites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.

Les caractéristiques définitives des BSA feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires parmi la catégorie de bénéficiaires indiquée ci-dessus, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des BSA, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et, plus généralement, faire, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

8. Décide que cette délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

Dix-huitième résolution

(Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi :

- à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;
- à réduire à due concurrence le capital social, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- à modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes formalités nécessaires.

2. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente autorisation, à l'effet notamment de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif

de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée générale.



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023

VIII - ATTESTATION DU PRESIDENT

KEYRUS

Société anonyme au capital de 4.319.467,50 euros
Siège social : 155 rue Anatole France, 92593 Levallois-Perret Cedex
400 149 647 R.C.S. NANTERRE
(La « **Société** »)

VIII – ATTESTATION DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL & INFORMATIONS SPECIFIQUES

8.1 PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

8.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT

Monsieur Eric COHEN en sa qualité de Président-Directeur Général de la société Keyrus SA est le Responsable du Rapport Financier Annuel.

8.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J’atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l’évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu’une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées ».

Fait à Levallois-Perret, Le 30 avril 2024

Eric COHEN
Président-Directeur Général

8.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIETE

8.2.1 DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

Dénomination sociale	Keyrus
Siège social	155, rue Anatole France, 92593 Levallois Perret
Site Web	www.keyrus.com

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du Rapport Financier Annuel sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Rapport.

8.2.2 FORME JURIDIQUE

Keyrus SA est une société anonyme de droit français à Conseil d’Administration régie par les dispositions du Code de Commerce.

8.2.3 DATE DE CONSTITUTION – DUREE DE VIE

La Société a été créée le 26 janvier 1995. La durée de la Société est de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

8.2.4 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES – CODE ACTIVITE - LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre.

RCS Nanterre	400 149 647
Code APE/NAF	6202 A
LEI	969500P448GL7H3MJ058

8.2.5 EXERCICE SOCIAL – ART. 22 DES STATUTS

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

8.2.6 OBJET SOCIAL – ART. 2 DES STATUTS

Les statuts ont été révisés le 8 juin 2023. La Société a pour objet tant en France qu'à l'étranger:

- Le conseil en informatique et électronique,
- La conception, la production, la réalisation, la commercialisation et la distribution de tous produits informatiques et électroniques,
- L'installation, la maintenance, l'exploitation de matériels, de logiciels ou de systèmes informatiques ou de transport ou de traitement de données,
- La formation en informatique et électronique,
- La délégation de personnel et l'assistance technique en informatique et électronique,
- Le tout, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation ou de prise ou de dotation ou de gérance de tous biens ou droits ou autrement,
- Et, plus généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ou à tout patrimoine social.

8.2.7 AUTRES INFORMATIONS

Renseignements relatifs à la cotation de la société

Les actions Keyrus sont admises à la négociation depuis le 20 juillet 2000. Elles sont actuellement inscrites à la côte du marché Euronext Growth Paris.

Code Mnémonique	ALKEY
Code ISIN	FR0004029411
Reuters	KEYR.PA
Bloomberg	ALKEY: FP
Organisme financier assurant le service des titres	Uptevia Corporate Trust Service Registre, 12 place des Etats-Unis CS 40083 – 92549 Montrouge Cedex

Aucune demande d'admission n'a été déposée sur une place étrangère.

8.3 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

Le Groupe Keyrus opère dans un environnement réglementaire régi par les dispositions relatives aux sociétés de services et de conseil et par les réglementations applicables aux sociétés d'une certaine taille et soumises à divers critères.

Le Département Juridique et le Département Risques, CorpLegal et Compliance veillent conjointement au respect de toutes les réglementations et lois applicables au Groupe.

Le Groupe Keyrus estime qu'aucun aspect réglementaire n'est de nature à influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur ses activités.

8.4 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage, ou de procédure en cours ou menaces de procédure, ayant eu ou pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe Keyrus.

8.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet (www.keyrus.fr) ainsi que par l'intermédiaire d'Actus News, une agence de diffusion de publications financières.

La communication des éléments financiers semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l'année 2023 est le suivant:

Résultats Annuels 2023	18 avril 2024
Assemblée Générale des Actionnaires	6 juin 2024
Résultats Semestriels 2024	26 septembre 2024

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu le jour de la publication des résultats.

La réunion relative aux résultats de l'exercice annuel 2023 a eu lieu le 18 avril 2024. La réunion concernant les résultats du 1er semestre 2024 est prévue le 26 septembre 2024.

8.6 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

8.6.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés Représenté par Monsieur Benjamin HADDAD 6, place de la pyramide 92908 Paris-La Défense Cedex	Cabinet RBA Représenté par Madame Soly BENZAQUEN 5, rue de Prony 75017 Paris
Date du premier mandat Assemblée Générale Extraordinaire du 1 ^{er} décembre 1999 Date d'expiration du présent mandat A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2028.	Date du premier mandat Assemblée Générale Extraordinaire du 1 ^{er} décembre 1999 Date d'expiration du présent mandat A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2028.

8.6.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

En conformité avec la modification de ses statuts le 8 juin 2023, la Société n'a plus l'obligation de nommer des suppléants aux Commissaires aux Comptes.