

A young boy with short brown hair, wearing a light blue t-shirt, is smiling broadly while sitting at a desk. He is looking at a laptop computer. On the desk in front of him is a small yellow and black robot with two large wheels. To the right of the robot, there are various electronic components, including a breadboard with wires and a small motor. The background is a bright, out-of-focus window with blinds. The overall scene suggests a focus on technology and education.

KEYRUS

**Humanizing
the future**

**RAPPORT
FINANCIER
2020**



Sommaire

LE GROUPE KEYRUS

5

Mot du Président

6

L'exercice 2020

8

Profil

12

Métiers & Offres

17

La RSE au cœur de l'ADN **Keyrus**

18

Innovation & formation

RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2020

21

Rapport sur
le gouvernement
d'entreprise

37

Déclaration
de Performance
Extra-Financière (DPEF)

72

Rapport de Gestion
présenté par le Conseil
d'Administration à
l'Assemblée Générale
Mixte du 10 juin 2021

106

Etats financiers consolidés

143

Comptes annuels

162

Textes des Projets
de Résolution présentés
par le Conseil
d'Administration à
l'Assemblée Générale Mixte
du 10 juin 2021

178

Attestation du P-DG et
autres informations

KEYRUS

2020

Eric Cohen
Fondateur &
Président-Directeur Général
de **Keyrus**

Une année de bouleversements riche en enseignements et opportunités futures

Nous traversons depuis un an une crise sanitaire sans précédent, bouleversant nos habitudes, nous poussant à nous réinventer, à envisager l'avenir différemment. Plus qu'une crise, elle est en réalité un puissant moteur de mutations et de changements que nous devons anticiper et considérer de manière positive et comme un renouveau.

La Covid-19 vient d'attester de l'impérieuse nécessité, pour toutes les entreprises, d'accélérer dans un temps record leurs transformations, qu'elles soient digitale, managériale, organisationnelle ou autre.

Cette pandémie s'est avérée être également une source de réflexion et d'inspiration qui ouvre un nouveau prisme de vue sur nos métiers et confirme la pertinence des solutions Data et Digitales développées par **Keyrus** pour accompagner ses clients dans une transformation réussie.

Cette crise est enfin, et devrait-ton dire avant tout, l'opportunité de nous rappeler la place essentielle qu'occupe l'Humain dans le capital de nos entreprises, et l'importance, pour tout acteur de l'économie, d'œuvrer en faveur d'un développement durable au travers d'une politique RSE clairement établie et engagée.

Forts de ces constats, nous avons souhaité réinventer notre manière d'accompagner nos clients pour leur offrir une vision renouvelée et cohérente face aux mutations que nous rencontrons : valoriser la donnée pour éclairer l'avenir, le rendre plus simple et surtout humanisé !

2020 fut marquée par une activité ralentie du fait de la paralysie de nombreux projets. Pour autant, elle fut également une année d'amélioration de notre performance financière et structurante sur le plan du développement avec la poursuite d'opérations de croissance externe permettant de renforcer l'expertise de **Keyrus** mais également d'étendre notre positionnement international, notamment en Amérique du Nord.

Alors que l'activité marque un repli en 2020 de -9,0% pour un chiffre d'affaires à 260,9M€ sous l'effet principalement de la crise sanitaire, **Keyrus** enregistre une nette amélioration de sa performance financière avec un résultat opérationnel courant qui s'établit à 9,1M€ (c. 5,6M€ en 2019) et un résultat net qui renoue avec la croissance à 2,7M€ (c. -5,5M€ en 2019). Le renforcement de la solidité financière du Groupe permet d'engager l'exercice 2021 avec de bons fondamentaux.

Face à la crise pandémique, notre priorité fut de protéger avant tout nos collaborateurs tout en assurant une continuité de l'activité pour sécuriser la pérennité du Groupe et continuer d'accompagner nos clients sans faille, ni rupture de service. **Keyrus** a rapidement déployé des mesures rigoureuses permettant de garantir la sécurité de nos équipes par la mise en place de protocoles sanitaires, techniques, économiques et sociaux afin de maîtriser au mieux les effets de la crise. Je tiens à nouveau à remercier l'ensemble des équipes pour leur engagement et leur résilience dans un contexte si particulier. Je remercie également nos clients pour leur confiance et soutien en ces temps difficiles.

Au regard des nombreuses incertitudes subsistantes, nous abordons 2021 avec une prudence indispensable, mais aussi avec confiance quant à la sortie prochaine de crise. Convaincus que la transformation digitale des entreprises sera l'un des leviers prioritaires pour aborder ce monde transformé avec une agilité et un regain de productivité indispensables, nous offrons ainsi de formidables perspectives.

Maitriser et donner du sens à la donnée tout en se tournant vers demain avec un regard neuf et humain, tel est le défi que nous nous apprêtons à relever auprès de nos clients, toujours avec les mêmes force, passion et optimisme, tel que nous le faisons depuis maintenant 25 ans !

Résultat
Opérationnel
Courant

9,1 M€
(c. 5,6M€ en 2019)

Chiffres clés de l'exercice

Chiffre d'affaires

2020

CA consolidé **260,9 M€**
(-9% / 2019)

Rentabilité

Résultat Opérationnel Courant

2020 **9,1 M€**
(5,6 M€ / 2019)

Résultat Net

2020 **2,7 M€**
(-5,5 M€ / 2019)

Segments de marché

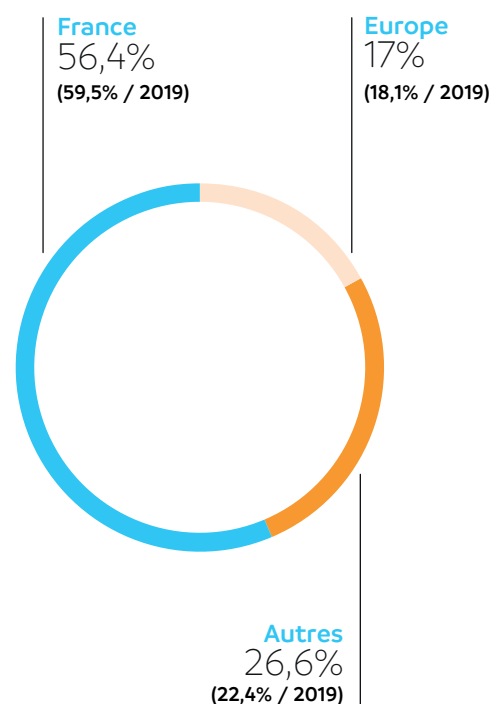
Ventilation du CA par segment de marché

Grands Comptes **197,0 M€**
75,5%
(78% / 2019)

Mid-Market **63,9 M€**
24,5%
(22% / 2019)

Acteur international

Ventilation du CA par région



Endettement & trésorerie

Évolution de l'endettement financier net

2020 **18,9 M€**
(46,8 M€ / 2019)

Évolution de la trésorerie nette

2020 **61,8 M€**
(30 M€ / 2019)



Faits marquants

Une année 2020 structurante pour Keyrus avec notamment la poursuite d'une politique de croissance externe opportuniste et deux marques – Keyrus & Absys Cyborg - à l'actualité forte malgré un contexte conjoncturel difficile du fait de la Covid-19.

Afin d'accompagner les entreprises au plus près malgré la situation sanitaire, Keyrus a publié de nombreux articles et animé des webinars tout au long de l'année 2020. Ils sont accessibles sur le site de la société (www.keyrus.fr).

Janvier

- Prise de participation majoritaire de **Keyrus** au sein du cabinet Livingston aux fins d'enrichir les savoir-faire Data et les capacités de Delivery Agile du Groupe et accélérer son développement.
- Lancement de **Keyrus** Life Science (anciennement **Keyrus** Biopharma), une offre sectorielle dédiée aux acteurs de la Santé, avec la première Connected-CRO (C2RO) pour accélérer la transformation digitale du secteur de la Santé.
- **Absys Cyborg** concrétise l'acquisition d'IDooWA, éditeur de solutions 100% SaaS de dématérialisation de bulletins de paie, factures, fournisseur de coffre-fort électronique de documents...
- **Absys Cyborg** complète son offre de digitalisation des processus métiers avec une solution de dématérialisation des factures fournisseurs : AKAO Life.

Février

- Acquisition du Groupe Impetus Consulting, acteur clé de l'Entreprise Performance Management (EPM) basé aux États-Unis et expert Anaplan® avec l'objectif d'accélérer le déploiement de l'offre EMP de **Keyrus** et de renforcer sa présence sur le marché d'Amérique du Nord.

Mars

- **Absys Cyborg** déploie la nouvelle offre de Kyryba for Mid-Market dédiée aux entreprises intermédiaires.

Avril

- Création bénévole d'un Bot -Co-Bot- dédié à la Covid-19 aux fins d'accompagner les entreprises et les associations françaises à faire face à la pandémie et faciliter la communication interne.
- **Keyrus** renforce son expertise dans la virtualisation de données en signant un partenariat mondial avec Denodo, acteur de référence dans la simplification à l'accès et à l'analyse de l'ensemble des Data à travers la création d'un Single Data Access Point.

Juillet

- Publication d'une enquête Covid-19 dédiée aux Directions Financières réalisée par **Keyrus** Management.
- **Absys Cyborg** dévoile son centre d'édition et d'innovation : La Factory. Une division transverse d'**Absys Cyborg** en charge de concevoir et produire les projets et solutions qui complètent l'équipement ERP standard des clients en vue d'amplifier son efficacité et d'enrichir l'expérience utilisateur.

Septembre

- Nomination de Fabrice Haccoun au poste de Directeur Général France en charge du Développement et des Opérations.

Novembre

- Prise de participation majoritaire dans Xiomega Consulting, cabinet de conseil SI à destination des grands groupes et des ETI, pour renforcer les activités de Conseil SI et de Transformation Digitale en région Auvergne-Rhône-Alpes.
- **Absys Cyborg** reçoit l'Award "Meilleur NCA Sage MGE 2020".
- Lors du « Sage Partner Kickoff », réunissant plus de 1600 participants de l'écosystème des fournisseurs de gestion Sage, **Absys Cyborg** s'est distinguée en recevant le prix du partenaire ayant signé le plus grand nombre de nouvelles affaires en France.

Décembre

- Nomination de Didier Bénét au poste de Directeur Général Adjoint France, Régions & Suisse.
- Prise de participation majoritaire dans « RunAsCloud », un acteur clé du conseil en stratégie cloud aux États-Unis, avec une volonté réaffirmer de **Keyrus** d'accélérer sa stratégie d'expansion en Amérique du Nord. Cette opération porte la présence de **Keyrus** à 7 villes aux États-Unis.

Exemples de projets conduits en 2020

Keyrus accompagne sous forme de mécénat l'Opéra national de Paris dans la mise en place d'un Chatbot pour incarner sa nouvelle plateforme numérique Aria et permettre aux utilisateurs d'interagir avec elle.

Accompagnement de la Caisse des Dépôts dans la mise en place de sa Digital Workplace avec pour objectif de décloisonner les différents intranets du groupe et offrir une expérience unique à ses collaborateurs et optimiser ses processus.

Euralis, groupe coopératif agricole, accélère ses innovations grâce à une Learning Expedition en Israël orchestrée par **Keyrus**. Afin de définir le programme le plus pertinent, les experts **Keyrus** ont menés pendant plusieurs semaines des ateliers chez Euralis.

Déploiement d'une solution EPM pour le Contrôle de Gestion du groupe de prêt à porter IKKS.

Transformation de l'intranet d'Aréas Assurance en portail collaboratif en partenariat avec Jalios. **Keyrus** fut en charge de la conception et de la mise en œuvre du nouveau portail, ainsi que de la migration des contenus.

Accompagnement du Groupe 3F, N°1 du logement social en France, dans la construction de sa plateforme de services numériques.

Profil

Keyrus, un acteur « Global Player » de la Digital Intelligence au service des entreprises depuis 25 ans.

Être le partenaire stratégique des entreprises pour les accompagner dans la maîtrise et la valorisation de leurs Data, vectrices de performance financière, responsable et durable.

En mettant au service des entreprises de toutes tailles:

- Une approche « Business to Human », la data au service d'une performance globale,
- Une proposition de valeur unique articulée autour de 5 groupes de service complémentaires aux offres multiples,
- Un réseau international d'experts.

Notre manifeste

Une vision renouvelée pour une proposition de valeur adaptée aux mutations du marché reposant sur trois fondamentaux clés.

Human Data : Les données détiennent les réponses aux plus grands enjeux de l'humanité mais également à ceux des entreprises. Elles nous renseignent sur la manière dont nous nous comportons et la façon dont le monde évolue, se structure, s'améliore au fil du temps. ADN du Groupe **Keyrus** depuis près de 25 ans, la valorisation des données ne peut prendre tout son sens qu'à la condition qu'elle sorte de son identité purement technologique pour prendre en compte sa dimension humaine. **Keyrus** met à disposition la science des données afin de rendre l'avenir plus éclairé et meilleur.

Inspirational Reality : Inspirer tout en restant pragmatique et ancré dans la réalité représente l'un des paradigmes clés poursuivi par le Groupe **Keyrus**. Nous délivrons ainsi des solutions performantes et actionnables immédiatement mais aussi empreintes d'innovation, source essentielle de progrès et de réinvention en continu pour les entreprises.

Simplex future : L'explosion numérique, l'hyperconnectivité, l'intelligence artificielle génèrent une complexité croissante aujourd'hui. Afin de prospérer dans ce nouvel écosystème, **Keyrus** aide les entreprises à se doter des capacités de perception, de compréhension, de communication et de prise de décision qui leur sont indispensables pour adresser leurs ambitions futures avec clarté et simplicité.



Historique

1996/2000

Création et développement d'un spécialiste international de la Business Intelligence et de l'e-Business

2000/2007

Introduction en Bourse et expansion internationale

2007/2011

Lancement de l'activité de Conseil dans les domaines du Digital et du Consulting Management et renforcement de la présence internationale avec l'arrivée de **Keyrus** en Chine



25

ans d'expérience

+3 000

collaborateurs

20

implantation dans 20 pays
sur 4 continents

2 marques

KEYRUS absys • cyborg

Grands Comptes Mid-market

1 fondation

Fondation Keyrus

5

groupes de services complémentaires

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

2012/2014

Élargissement des expertises BI et Digital autour des Big Data, de l'Analytics et de la Data Science : croissance externe (Vision.bi) et participation au développement de la formation des jeunes talents avec la création de la Data Scientist à l'école Polytechnique aux côtés de Thalès et Orange.

2015/2018

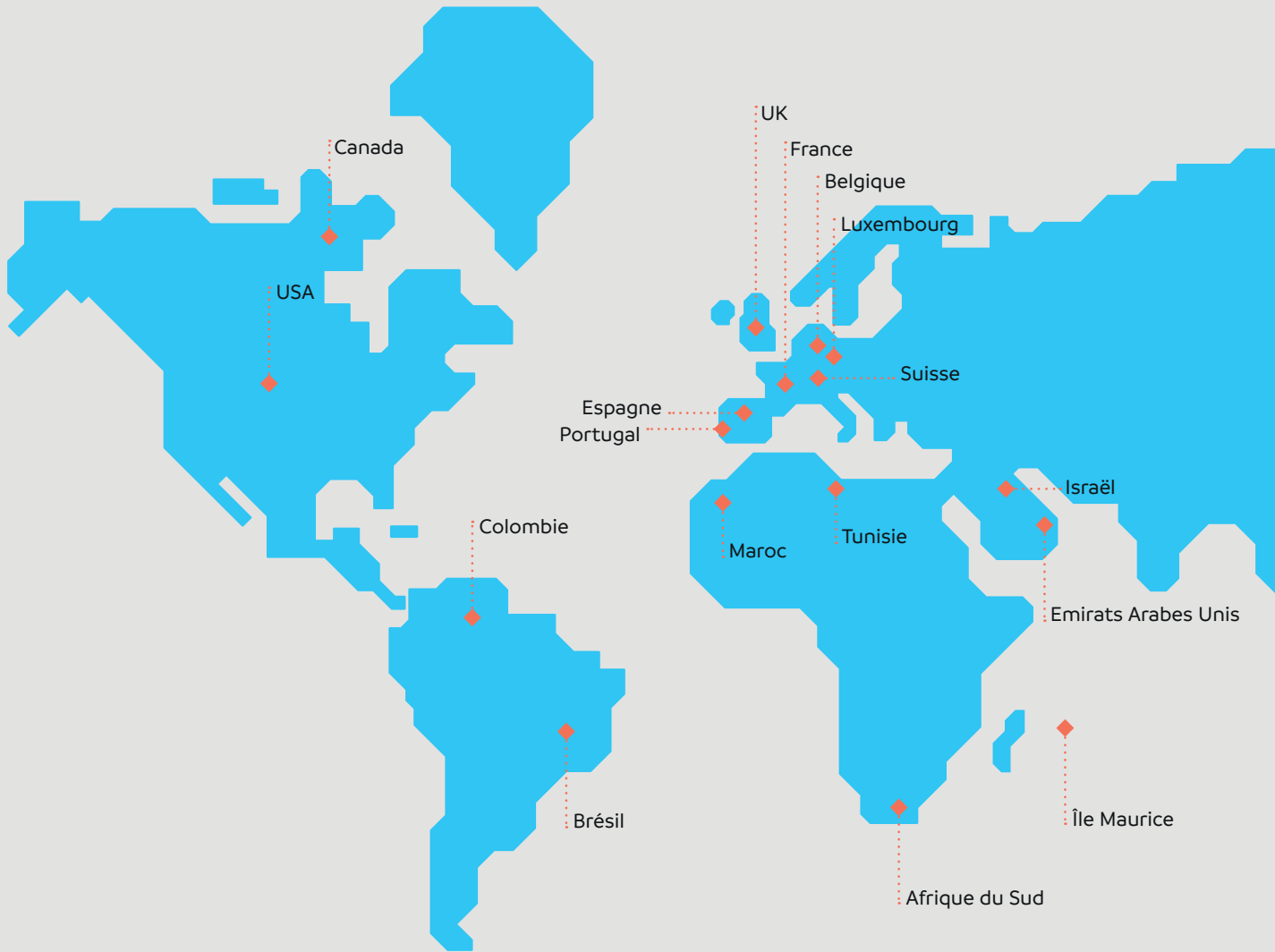
Développement d'une proposition de valeur unique autour de la Data Intelligence et du Digital : capitalisation sur l'ensemble des actifs du Groupe et renforcement de la présence de **Keyrus** dans l'écosystème des startups (**Keyrus** Innovation Factory & Younicors Corporate Studio).

1996/2000

Renforcement du leadership de **Keyrus** en France et à l'International : accélération de l'offre Big Data (Cloud & Bot Factory), opérations de croissance externe d'envergures (Lynx partners, Arcadie, Livingston, Impetus Consulting, Xiomega & RunAsCloud) couplée à une forte expansion en Amérique du Nord.

Nos implantations

20 pays et 4 continents



KEYRUS absys • cyborg

Deux marques fortes pour adresser l'ensemble des besoins du marché

Alors que la transformation numérique se poursuit à un rythme effréné et que les entreprises conduisent leur transition vers de nouveaux modèles organisationnels et économiques, la Data s'impose d'autant plus comme un actif stratégique. Marché en profonde mutation, prise de conscience du rôle central de l'Humain dans la performance globale de l'entreprise, nécessaire transition environnementale, sont autant de défis à adresser pour les entreprises, conscientes du rôle qu'elles peuvent jouer.

Keyrus, s'emploie depuis sa création à apporter des solutions innovantes et adaptées aux besoins de ses clients « Clients Centric » pour les soutenir dans leur transformation et les accompagner vers une meilleure valorisation de leurs Data. Au regard de ces priorités nouvelles, **Keyrus** a adapté sa vision et renouvelé son portefeuille d'offres pour permettre de replacer l'Humain au centre des stratégies de croissance « Business to Human ». Chez **Keyrus**, l'objectif est simple : valoriser les Data pour façonner un avenir de croissance rentable et durable tout en humanisant l'écosystème économique.

Acteur international du conseil et des technologies et expert en Data depuis maintenant 25 ans, **Keyrus** développe une approche intégrée et duale autour de deux marques fortes **Keyrus** et **Absys Cyborg** reposant sur 5 groupes de services clés aux offres multiples pour adresser l'ensemble des besoins du marché. Elle accompagne ainsi les acteurs de toutes tailles dans leur transformation numérique.

Portefeuille de services

1/ AUTOMATISATION & INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

- Intelligence artificielle
- Automatisation et orchestration des processus
- Gestion de la performance
- Modernisation des infrastructures d'aide à la décision

2/ EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE CENTRÉE SUR L'HUMAIN

- Expérience client
- Engagement des collaborateurs
- Solutions digitales multi-expériences
- Marketing automation

3/ ACTIVATION DES DONNÉES ET DE L'ANALYSE

- Plateformes de données
- Intégration de données
- Intelligence décisionnelle
- Gouvernance des données

4/ CLOUD & SÉCURITÉ

- Cybersécurité
- Blockchain
- Protection des données sensibles et personnelles
- Plateformes de données Cloud

5/ TRANSFORMATION & INNOVATION

- Business model & développement d'écosystèmes
- Innovation et idéation
- Stratégie data et digitale
- Transformation et gestion du changement



#Transports

#Distribution

KEYRUS

Data Intelligence

Accompagner les organisations à appréhender le nouveau paradigme de la Business Intelligence et valoriser le traitement de leurs données.

Keyrus développe ainsi une vision technologique innovante allié à des solutions opérationnelles permettant aux entreprises d'exploiter l'immense gisement de croissance que représente la Big Data. Portée par la multiplication et la généralisation des Systèmes d'Information dans l'entreprise, la Big Data s'impose comme une réalité de l'économie numérique.

Conscient de ces enjeux, **Keyrus** a développé une offre dédiée afin d'accompagner les entreprises dans la maîtrise, l'analyse et la valorisation de leurs données.

La Data Intelligence adresse 4 domaines clés : clients/consommateurs ; collaborateurs, financière et opérationnelle, équipements.

Notre savoir-faire

Cette offre repose sur une quadruple expertise :

- La Stratégie Data (identifier le meilleur portefeuille de Data, internes et externes, pour créer le maximum de valeur au travers de cas d'usage découlant directement des enjeux de l'entreprise),
- L'Architecture des Systèmes d'Information et l'Architecture de Data,
- L'Intelligence Artificielle et la Robotique,
- L'Analytics et l'Insight.

Au travers de partenariats stratégiques avec des éditeurs majeurs du marché, fournisseurs de services Cloud ou éditeurs de solutions logicielles, **Keyrus Data** 4 Business centre sa vision technologique autour :

- D'approches Cloud first, en particulier 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 pas monolithique,
- De l'utilisation d'innovations à la fois technologiques et métiers.

L'offre Data Intelligence est proposée sur l'ensemble des implantations du Groupe.

KEYRUS

Digital Experience

Accompagner les entreprises et institutions publiques dans leur transformation en s'appuyant sur les 3 leviers de la révolution numérique : business transformation, expérience client et expérience collaborateur.

A l'heure du Digital multiforme, omnicanal offrant une multiplicité de canaux d'interactions pour renforcer les liens BtoC et BtoB (Web, mobile, réseaux sociaux, objets connectés, etc.), les entreprises se doivent d'optimiser la performance de leurs interfaces et de l'expérience utilisateurs. Ce levier stratégique est gage de visibilité, de gain de part de marché, et plus important encore œuvre comme un outil de fidélisation des cibles dans un environnement fortement compétitif.

Notre valeur ajoutée

Puisant dans son expertise unique dans le domaine de la Data et dans sa maîtrise du Digital, **Keyrus Digital** propose aux entreprises des compétences conseil, créatives, analytiques et des expertises techniques de haut niveau pour (re)placer la Data au cœur de leur transformation digitale. Les équipes imaginent et développent des dispositifs digitaux inspirants et innovants Utilisateurs Centrics.

La pluralité d'univers dont sont issues les experts de **Keyrus Digital** permet de capitaliser sur des expertises multiples et complémentaires en Data Intelligence (Data Science, Big Data Analytics, Business Intelligence, IEM) pour décrypter, analyser et valoriser les volumes de Data issus des écosystèmes digitaux et internet.

Environ 400 personnes dont 100 collaborateurs en France œuvrant sur six principaux pôles de production (Paris – Lyon – Tunis – São Paulo - Medellin - Shanghai).

KEYRUS management

Accompagner les organisations dans leur transformation digitale support à la conquête de nouveaux marchés et à l'amélioration de leur performance.

Sur un marché en profonde mutation numérique, les entreprises font face à de nouveaux impératifs garants de leur compétitivité. Ainsi, travail collaboratif, agilité et personnalisation sont devenus des leviers clés de la performance.

Notre offre de conseil

Keyrus Management porte une offre globale combinant ses expertises métiers aux savoir-faire technologiques du Groupe en matière de gestion de la donnée et d'expérience digitale.

- Expertise des fonctions clés de l'entreprise : Finance, Ressources Humaines, Marketing, Commerce, IT, etc...
- Maîtrise des technologies innovantes en matière de gestion de la données et d'expérience digitale
- Accompagnement du volet humain des transformations et de l'expérience collaborateurs
- Approches conseil pragmatiques et opérationnelles

Keyrus Management est présent en France et justifie d'une forte implantation internationale (Belgique, Brésil, Canada, Chine, États-Unis, Singapour) qui participe à asseoir son positionnement sur le marché des ESN.

KEYRUS

Life Science

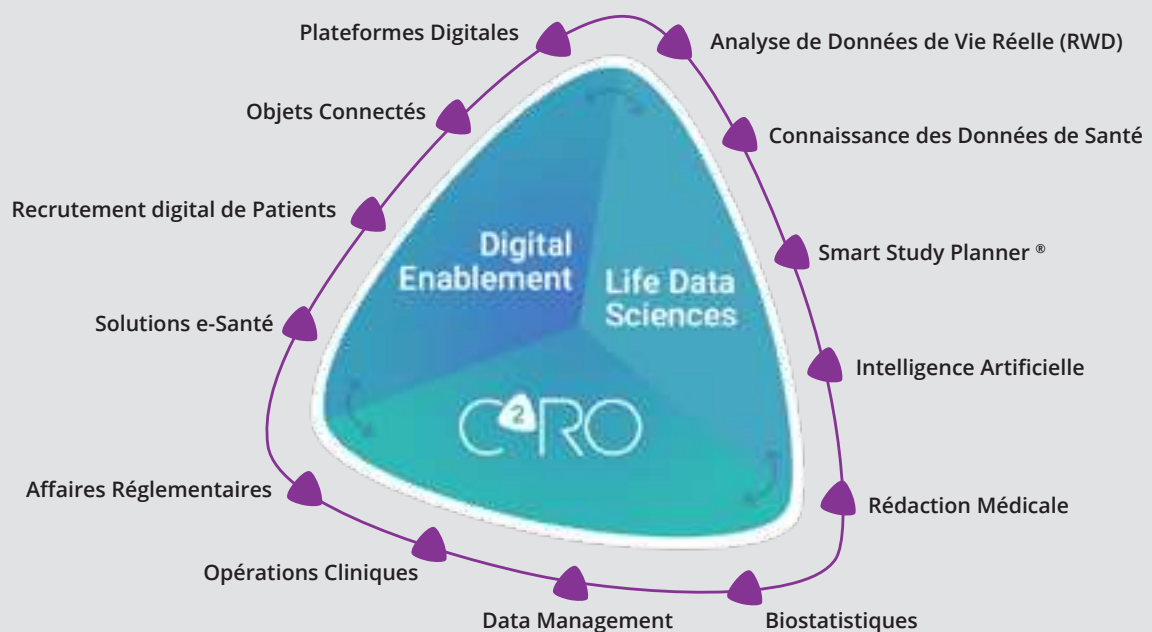
Une expertise historique sectorielle forte dans les domaines de la recherche clinique et de la valorisation des données au service de l'ensemble des acteurs de la Santé et des Sciences de la Vie.

Depuis 1997, **Keyrus** s'est donné pour objectif d'accompagner les acteurs de la Santé dans le développement et le suivi de leurs produits (médicaments, biotechnologies, dispositifs médicaux et produits de santé). Fort d'une expertise reconnue sur l'ensemble des phases de recherche et développement et d'accès au marché, des études précliniques et cliniques de phase I à IV jusqu'à la pharmaco-épidémiologie, **Keyrus Life Science** bénéficie en outre du savoir-faire reconnu du groupe **Keyrus** en matière de science des données et de digitalisation.

Ainsi, soucieux de s'adapter aux besoins et aux mutations de ce secteur stratégique, **Keyrus Biopharma** devient **Keyrus Life Science** en janvier 2020, et lance 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 et de la sécurité des activités de recherche clinique.

De nature transdisciplinaire par construction, la combinaison unique des savoir-faire de **Keyrus Life Science** optimise ainsi le recrutement et l'engagement des patients pour une meilleure maîtrise des délais et des coûts, accélère la recherche et le développement clinique, et ouvre la voie à de nouvelles approches thérapeutiques à travers la capture et la valorisation des données de la vie réelle.

S'appuyant sur une équipe d'environ 240 collaborateurs et d'une implantation internationale (France, Allemagne, Belgique, Espagne, US, Canada, Tunisie), **Keyrus Life Science** conforte continuellement son rayonnement et sa réputation grandissante au sein de l'écosystème Santé



absys • cyborg

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

La société développe une offre large dédiée à la performance du système de gestion et à la transformation numérique de PME et ETI. Elle intègre les solutions de leaders du marché (Sage, Microsoft, Kyriba), héberge ses clients dans son Cloud privé et édite également ses propres solutions.

L'optimisation des processus opérationnels administratifs, comptables et financiers, marketing et commerciaux, logistique et production, paie et RH de ses clients leur permet d'optimiser leur performance et de gagner en compétitivité.

L'harmonisation de la gestion est un enjeu stratégique qui se complexifie d'autant plus dans le cas d'entreprises à vocation internationale, domaine de compétence spécifique des experts d'**Absys Cyborg**.

Les trois piliers de sa stratégie 2021-2023 sont : Développement des revenus récurrents, Qualité optimale des services, Digitalisation.

Notre offre dédiée

Filiale à 100% du Groupe **Keyrus**, **Absys Cyborg** dispose de plus de 30 années d'expérience dans l'accompagnement de tous types de PME et d'ETI, quel que soit leur métier ou leur maturité informatique et numérique.

Absys Cyborg assure chez ses clients des prestations de conseil, d'intégration, de développement et de support autour des expertises suivantes :

- Intégration et mise en place de solutions Saas de type ERP, Finance, Treasury & cash management, Paie et RH, CRM, BI, etc...
- Digitalisation de processus métiers : dématérialisation de bulletins de paie, factures fournisseurs, etc...
- Hébergement Cloud, services managés et sécurité,
- Conseil, pilotage AMOA et stratégie IT.

Absys Cyborg noue depuis toujours un partenariat de grande proximité avec ses fournisseurs de solutions.

Nos certifications

Absys Cyborg dispose des plus hautes certifications quel que soit l'éditeur concerné.



Platinum
Business Partner

Certified
Partner

530 collaborateurs dont 330 consultants dédiés au déploiement des projets clients sur sites et 60 consultants en maintenance applicative repartis dans 13 agences en France (en 2020) et 2 agences à l'international : Bruxelles (Belgique) et Londres (Royaume-Uni). **Absys Cyborg** s'appuie également sur un réseau de 21 partenaires internationaux.



L'écosystème Keyrus

Partenaire historique et stratégique des éditeurs majeurs du marché, **Keyrus** accorde une place centrale au développement de son réseau. Chaque année, le Groupe travaille à l'enrichissement de son écosystème avec la signature de partenariats stratégiques avec des éditeurs précurseurs sur l'ensemble du périmètre de ses activités tant Grands Comptes que Mid-Market.

GRANDS COMPTES

alteryx

Partenaire Premier Mondial depuis Février 2019

denodo

Partenaire Mondial de Denodo depuis 2019

IBM

Silver Partner - Value Plus & Support Provider
Technologies Datastage, Cognos Analytics,
Planning Analytics, IBM Cloud....

Microsoft

Gold Partner - Analytics & Silver Partner

ORCommerce

Partenaire Mondial depuis Décembre 2018

Qlik

Elite Partner - Technologies QlikSense, QlikView,
GeoAnalytics, NPrinting...

salesforce

Partenaire Mondial de Salesforce

SAP

Gold Partner - Plus haut niveau de certification
SAP BI Certification PCoE notamment sur
l'environnement SAP Hana

snowflake

Partenaire Mondial de Snowflake depuis Avril 2018

tableau

Partenaire Gold Mondial de Tableau
depuis Juin 2019

talend

Platinum Partner Global International Agreement
Plus haut niveau de Partenariat Worldwide

zendesk

Partenaire Mondial depuis Juin 2018

CCH® Tagetik

Partenariat Mondial signé début 2019

data iku

Partenariat Mondial signé début 2019

Workplace

Partenaire Mondial depuis Avril 2019

UiPath

Partenaire France depuis Novembre 2019

MID-MARKET

Microsoft

kyriba

SAGE Partner

La Fondation Keyrus innover pour un monde solidaire

La fondation est née en 1996 de la volonté du Groupe et de son président de renforcer son engagement social et sociétal en multipliant ses actions de mécénat et en mobilisant à ses côtés le plus grand nombre de ses collaborateurs.

Inspirée par une forte culture de l'Innovation, véritable ADN du Groupe, la Fondation **Keyrus** ambitionne de défendre l'égalité des chances et de valoriser la diversité humaine et culturelle en soutenant des projets associatifs innovants et solidaires.

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 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
- Sciences & Éducation
- Art & Culture

En associant chacune d'entre elles au développement croissant dans la société du « tout numérique » ainsi qu'au besoin de recherche constante de nouvelles innovations.

Six programmes solidaires ont été soutenus par la Fondation Keyrus en 2020

3 nouveaux programmes :

- 1VILLAGE PAR L'ASSOCIATION PAR LE MONDE
- JOURNÉES FILLES, MATHS ET INFORMATIQUE PAR LA FONDATION BLAISE PASCAL
- CHALLENGE CONNECTÉ PAR ACTION CONTRE LA FAIM

3 programmes reconduits en 2020 :

- PROGRAMME ETUDIANTS PAR ENACTUS
- PROGRAMME KIDS PAR SIMPLON
- ILLUMINART PAR ART DANS LA CITÉ



La RSE chez Keyrus

Conscient de l'importance croissante de la transformation et du développement durable pour les entreprises, **Keyrus** a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2011, s'engageant ainsi à respecter et appliquer les 10 principes énoncés relatifs aux droits de l'homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption

Pour mener à bien ce projet, **Keyrus** s'est doté d'un Comité dédié composé de 7 membres.

Ainsi, c'est dans un esprit de transparence, d'équité et de progrès que **Keyrus** construit et développe depuis 20 ans la réputation du Groupe.



Ecovadis a récompensé **Keyrus** par une médaille de bronze début 2021 pour sa stratégie RSE.

L'innovation & la formation au cœur de la vision de **Keyrus**

Centre d'Innovation

Veille technologique

Bénéficiant d'une implantation internationale sur des marchés TIC précurseurs (États-Unis, Canada, Israël), **Keyrus** jouit d'un accès privilégié aux dernières innovations lui permettant de tirer profit de l'expérience « early adopter » de ces marchés.

Keyrus a ainsi lancé de nombreuses solutions précurseurs. Pour exemple : Alteryx, Cloudera, Hybris, Netezza/IBM, Qlik, Endeca/Oracle, Talend, Tableau Software, mais également Anaplan, Brandwatch, Bime, Birst, Datawatch, Dataiku, Datastax, DigDash, Gathering Tools, Hortonworks, iAdvize, Jaliros, Jedox, Kxen, Metric Insight, Miraki, Révolution Analytics, RapidMiner, Roambi, Semarchy, Semdee, Snowflake, Splunk, Tibco, Toucan Toco, XLCubed.

Centre de R&D

Le Centre Innovation mène des travaux de R&D pour chaque expertise du Groupe. Pour ce faire, il incube des projets et méthodes reposant sur des briques progicielles pionnières et associe les technologies de référence aux solutions innovantes proposées par des acteurs émergents.

Un portefeuille riche de nombreux projets : Data Science, Santé connectée, Neuro-économie, Neuro-finance, Neuro- marketing, Neuro-publicité, FinTech, Technologies exponentielles NBIC ...

Keyrus Innovation Factory

Depuis 2014, KIF, plateforme d'innovations du Groupe, constitue un véritable pont entre les entreprises et les startups, facilitant l'émergence et l'implémentation au sein des entreprises de nouveaux usages et de nouvelles technologies. Présent sur 5 pôles d'innovation majeurs dans le monde (France, Israël, Brésil, Chine, États-Unis), KIF se positionne comme un partenaire clé des entreprises en offrant un accompagnement global, de la détection à la mise en œuvre de technologies innovantes au service de leur croissance.

Keyrus est un membre actif au sein d'un réseau international regroupant startups, investisseurs, incubateurs & accélérateurs, universités et associations gouvernementales (French Tech notamment).

En 2018, **Keyrus** est devenu l'ambassadeur exclusif de France Digital en Israël.

700

Startups
listed

+100

Startups
connected
with companies

20

Startups
financed



Startup Corner

Une plateforme permettant de fluidifier les activités d'innovation en partageant auprès de l'écosystème **Keyrus** les méthodes de travail déployées par ses consultants. Elle permet également l'accès à une équipe d'experts technologiques pour accompagner les clients dans les différentes activités d'Open Innovation.

**STARTUP
CORNER**

Yunicorns

Startup studio du Groupe **Keyrus** dont la mission est de concevoir et d'accélérer les projets de co-création de start-ups en collaboration active avec les grandes marques et les dirigeants de PME et d'ETI soucieux d'accélérer leur stratégie d'innovation. Yunicorns permet aux entrepreneurs et aux intrapreneurs de rencontrer leur marché et de répondre ainsi plus rapidement aux attentes de leurs utilisateurs en termes d'évolution des produits et de leurs usages. Le studio se positionne ainsi comme une Véritable "usine à entreprendre", articulée autour de compétences Produit (UX, design thinking, product management, inbound marketing, growth hacking) et Technique (blockchain, intelligence artificielle, développement full-stack).

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



Développement de la filière d'emplois de Data Scientists en France et à l'International

Accompagner, soutenir et faire évoluer les talents de demain en France et à l'international, est une priorité pour le Groupe. C'est la raison pour laquelle, **Keyrus**, s'attache à participer activement à la formation des générations futures au travers de programmes académiques, de conférence, de programmes d'intégration interne – Graduate Program, programmes de formation et partenariats avec des universités de prestige (Paris Dauphine, EDHEC, Université libre de Bruxelles, Université de Sherbroke à Montreal, etc.).



RAPPORT
FINANCIER
ANNUEL
2020

KEYRUS

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 22 avril 2021 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 sera soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale pour une mise en conformité avec la réglementation actuelle.

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 le 1^{er} semestre 2020 aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes cotées de Middelnext, disponible sur le site internet de Middelnext dans sa dernière version datée de septembre 2016.

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

#	Intitulé Recommandation	Suivie	Non suivie mais il est envisagé de s'y conformer	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	Organisation des réunions du Conseil et des comités	√		
R6	Mise en place de comités	√		
R7	Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil			√
R8	Choix de chaque administrateur	√		

#	Intitulé Recommandation	Suivie	Non suivie mais il est envisagé de s'y conformer	Non suivie, considérée comme non appropriée
R9	Durée des mandats des membres du Conseil	√		
R11	Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil		√	
R12	Relations avec les « actionnaires »	√		
R13	Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	√		
R14	Préparation de la succession des « dirigeants »		√	
R15	Cumul contrat de travail et mandat social	√		
R16	Indemnités de départ	√		
R17	Régimes de retraite supplémentaires	√		
R18	Stock-options et attribution gratuite d'actions	√		
R19	Revue des points de vigilance	√		

R7 : La Société n'envisage pas de rédiger un règlement intérieur pour le moment, car le Conseil ne dispose que d'un seul comité (le Comité d'audit) et que l'ensemble des règles de fonctionnement du Conseil figurent dans les statuts de la Société.

R11 & R14: Le Conseil d'administration ayant décidé au cours du premier semestre 2020 d'adhérer au Code de gouvernance MIdddenext, la Société est en phase de transition et compte se conformer à ces recommandations au cours du second semestre 2021.

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 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, il 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 et la durée de leurs mandats est de six ans renouvelables 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.

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.

Nom administrateur	Assemblée Générale - Désignation	Fin de mandat - Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Monsieur Eric COHEN	19 mai 2017	31 décembre 2022
Madame Rebecca MEIMOUN	19 mai 2017	31 décembre 2022
Madame Laetitia ADJADJ	19 mai 2017	31 décembre 2022
Monsieur Philippe LANSADE	19 mai 2017	31 décembre 2022
Monsieur Claude BENMUSSA	20 mai 2016	31 décembre 2021

Le Conseil comporte en son sein deux administrateurs indépendants en la personne de Messieurs Philippe LANSADE et Claude BENMUSSA. De ce fait, Messieurs LANSADE 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, définis au sein des profils de chaque administrateur décrits ci-dessous) et satisfait déjà aux conditions légales en vigueur. Sa composition est stable et le prochain renouvellement est prévu en 2022 et 2023.

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 dès 2006 intègre 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 Financier Annuel dédiée à la présentation du Groupe.

Au sein du Groupe Keyrus, 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. 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 Middlenext et conseiller du 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, Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ.

▪ **Rébecca MEIMOUN**

Rébecca MEIMOUN, titulaire d'un DESS 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, puis accède au poste de Directrice Juridique et des Ressources Humaines du Groupe.

Rébecca MEIMOUN est administrateur de **Keyrus SA**, **Keyrus NV**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Canada**, **Keyrus Spain SL**, **Vision BI**, **Keyrus Tunisie**, **Keyrus GEP** et **Equinoxes**.

▪ **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 **Keyrus SA**, **Keyrus NV**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Canada**, **Keyrus Tunisie**, d'Equinoxes et de 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 en tant qu'associé et accède ensuite au poste de Directeur du département Fusions & Acquisitions. Il rejoint en 1997 la société Rothschild & Cie à Paris, toujours dans la branche Fusions & Acquisition, pour en prendre la gérance.

Philippe LANSADE est, depuis 2010, Président du groupe Schools of the Media Industry et certaines filiales de ce groupe.

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 a débuté sa carrière comme auditeur chez Coopers & Lybrand. Il accède ensuite au poste de directeur financier de la Compagnie Générale du Jouet (CEJI) 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 et enfin, de directeur financier adjoint du Groupe France Telecom.

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, enregistrée au Luxembourg.

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 les 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 conflit d'intérêt 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 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 (dirigeant) 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 à ce 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 qui ont examiné et arrêté les comptes semestriels consolidés ainsi que les comptes consolidés et sociaux annuels.

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois au siège social de la Société puis dix fois par visio-conférence avec un taux d'assiduité égal à 95%.

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, 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 procédures de contrôle interne.

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois au titre de l'exercice 2020 et a examiné, préalablement à leur communication, l'ensemble des documents devant être transmis au marché par le Groupe **Keyrus** :

- Publication du chiffre d'affaires trimestriel à fin mars, juin, septembre et décembre 2020 ;
- 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 de projets de croissance externe.

3.5 Comités de Direction

La gestion quotidienne du groupe est exercée par le Président Directeur Général qui s'appuie sur un comité de Direction composé de plusieurs Directeurs Groupe et/ou de départements.

Le comité de Direction France est composé à 50% de femmes dont Mme Meimoun, Directrice des Ressources Humaines et Mme Boisselier, Directrice Financière France

Comme indiqué dans le rapport sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, le Groupe apporte une importance significative à la diversité au sein de ses effectifs et ses instances, notamment les organes de direction et de gestion.

4 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

4.1.1 Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2020

Les rémunérations perçues au cours de l'exercice 2020 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 postes.

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération des administrateurs, anciennement jetons de présence, s'élève à un montant total de 101.640 € et se répartit comme suit:

Exprimé en Euros		
Administrateurs	2019	2020
Eric COHEN	36 800	33 440
Rebecca MEIMOUN	16 550	10 600
Laetitia ADJADJ	11 550	11 120
Philippe LANSADE	25 050	21 240
Claude BENMUSSA	30 050	25 240
TOTAL	120 000	101 640

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 2020, 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.

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.

4.1.2 Rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Le Président Directeur Général a perçu, en conformité avec la politique de rémunération approuvée par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale du 4 juin 2019, la rémunération ci-dessous. La rémunération variable représente 33% de la rémunération fixe tandis que le cumul de la rémunération variable et exceptionnelle représente 100% de la rémunération fixe.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2020 s'élève à 300.000 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 2020, comprise entre 0 et 100.000 euros, devait être déterminée sur la qualité du management du Président Directeur Général, et les indicateurs de croissance du Groupe au titre de l'exercice 2020, ladite croissance devant être supérieure à l'Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France.

Dans un contexte économique rendu très complexe par les effets de la crise sanitaire de la Covid-19, Monsieur Cohen a su piloter la mise en place des plans de préservation de marge et de gestion de crise tout en gardant l'ensemble des managers fortement impliqués dans le plan stratégique 2020. Par ailleurs, la solvabilité et la liquidité du groupe ont pu être maintenues et renforcées.

Ainsi, le Président Directeur Général se voit attribuer, au titre de sa rémunération variable, un montant de 50.000 euros aligné avec la politique de rémunération variable du Groupe

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 2020, un montant maximum de 400.000 euros, est attribuée à hauteur de 250.000 euros au Président Directeur Général, en raison de succès obtenus sur certains projets Corporate dont 4 opérations de croissance externe stratégiques pour les activités du Groupe en France et aux Etats Unis, non pris en compte dans les objectifs annuels.

Rémunération au titre de son mandat d'administrateur

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

- un montant annuel fixe de 29.800 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.

L'ensemble des administrateurs ayant consenti à une réduction de 20% de leur rémunération au titre de leurs mandats, le Président Directeur Général a perçu une somme globale de 33.440 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 aucune stock-option au cours de l'exercice 2020.

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 2020 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 2019 et 2020 à chaque mandataire social par la Société. Keyrus n'étant pas contrôlée par une autre société, il n'y a pas lieu de mentionner les sommes versées par la société qui contrôle **Keyrus**, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Les rémunérations indiquées sont des rémunérations brutes.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant et mandataire social				
	2019		2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<u>Eric COHEN - Président Directeur Général</u>				
Rémunération fixe	300 000	300 000	300 000	300 000
Rémunération variable	100 000	100 000	50 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	200 000	200 000	250 000	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	34 200	33 440	25 760
Avantages en nature	néant	néant	néant	néant
Total	636 800	634 200	633 440	625 760

Tableau sur les rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
	2019		2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<u>Rebecca MEIMOUN - Administrateur</u>				
Rémunération fixe *	120 000	120 000	120 000	117 511
Rémunération variable	30 000	30 000	15 000	17 000
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	16 550	15 200	10 600	11 585
Avantages en nature	1 620	1 620	2 165	2 165
Total	168 170	166 820	147 765	148 261
<u>Laetitia ADJADJ - Administrateur</u>				
Rémunération fixe *		18 180		11 015
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	11 550	15 200	11 120	8 085
Avantages en nature				
Total	11 550	33 380	11 120	19 100
<u>Philippe LANSADE - Administrateur</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	25 200	19 000	21 240	17 535
Avantages en nature				
Total	25 200	19 000	21 240	17 535
<u>Claude BENMUSSA</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	30 050	30 200	25 240	21 035
Avantages en nature				
Total	30 050	30 200	25 240	21 035

* 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.

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	Eric Cohen – Président-Directeur général Date de début de mandat : 19/05/2017 Date de fin de mandat : AGO Comptes 31/12/2022		X		X		X	

5 LIMITATIONS DES POUVOIRS AUX DIRECTEURS DE FILIALES

Une charte de gouvernance à l'échelle du Groupe Keyrus a été établie puis signée par l'ensemble des managers 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 créée par ou rejoignant le Groupe signe la charte de gouvernance.

La charte de gouvernance fera l'objet d'une actualisation au cours du second semestre 2021 et sera de nouveau signée par l'ensemble des Managers présents.

Elle définit les pouvoirs et les responsabilités de chacun des dirigeants des filiales ainsi que les relations à l'intérieur du Groupe.

Les managers opérationnels des filiales bénéficient 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/ou de validation relatives aux dépenses et aux investissements en fonction de plafonds fixés filiale par filiale ont été établies ;
- 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 ont été 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 ont été fixées par filiale.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un système de signatures multiples pour la gestion des comptes bancaires dans chacune de ses filiales avec en particulier un système de double signature (incluant celle de la Direction Générale du Groupe) par palier.

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, c'est-à-dire celles qui ont pu intervenir, directement ou par personne interposée, entre la Société et :

- ses 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 10 juin 2021.

Les principales conventions sont énumérées et détaillées dans le Rapport Spécial du Conseil à l'assemblée sur les conventions réglementées, dont il sera donné lecture à l'Assemblée Générale du 10 juin 2021.

En application de l'article du code de commerce L. 225-37-4 2°, la société précise qu'il n'existe pas de conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part et selon le cas, l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, d'une société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3, sauf lorsqu'elles sont des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

6.2 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés au 31 décembre 2020

A 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 réglementés.

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 découvertes 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 estimées 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.

1. CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Néant

2. CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exercice s'est poursuivi au cours de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Personnes concernées: Eric COHEN, Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ

Toutes les filiales du groupe Keyrus 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 nouvelle convention remplace la convention de prestations de services autorisée par le conseil d'administration du 24 juillet 2015.

Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par Keyrus:

- ✓ 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.

Au titre de l'exercice 2020, les montants facturés au titre de cette convention se décomposent comme suit:

Relativement à Monsieur Eric COHEN, Président Directeur Général de Keyrus SA

Filiale	Montant facturé (€)	Fonction de M. Cohen
Keyrus Management	927.965	Président
Keyrus Management Régions	143.450	Président
Keyrus Tunisie SARL	0	Président
Lynx partners	129.715	Président
Livingston	46.672	Président
Cloudjungle.io	24.708	Président (*)
Xiomega Consulting	15.000	Président (*)

Impetus PM LLC	188.800	Administrateur
Staunch Technologies LLC	6.000	Administrateur

(*) Pour ces deux sociétés, le Président est la société Keyrus SA dont Monsieur Cohen est le Président Directeur Général.

Relativement à Madame Rebecca MEIMOUN, administratrice de Keyrus SA

Filiale	Montant facturé (€)	Fonction de Mme Meimoun
Impetus PM LLC	188.800	Administratrice
Staunch Technologies LLC	6.000	Administratrice
Keyrus Tunisie SARL	0	Administratrice

Relativement à Madame Laetitia ADJADJ, administratrice de Keyrus SA et Keyrus Tunisie

- Montant facturé : 0€

Paris La-défense et Paris, le 30 avril 2021

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

RBA

Albert AÏDAN

Soly BENZAQUEN

7 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	25 juin 2020	24 août 2022 (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	25 juin 2020	24 août 2022 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Autorisation donnée au conseil d'administration pour fixer le prix d'émission, dans la limite annuelle de 10% du capital social, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription	25 juin 2020	24 août 2022 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
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	25 juin 2020	24 août 2022 (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 conformément	25 juin 2020	24 décembre 2021 (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	25 juin 2020	24 août 2022 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
Plafond global des autorisations d'émission en numéraire	25 juin 2020		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	25 juin 2020	24 août 2022 (26 mois)		/	

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital 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, dans la limite de 10 % du capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	25 juin 2020	24 août 2022 (26 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
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	25 juin 2020	24 août 2022 (26 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	25 juin 2020	24 août 2023 (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	25 juin 2020	24 août 2023 (38 mois)	5% du capital social	/	5% du capital social
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	25 juin 2020	24 décembre 2021(18 mois)	375.000 euros 1.500.000 actions nouvelles	/	375.000 euros 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	25 juin 2020	24 juin 2022 (24 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social

Ces délégations n'ont pas été utilisées par le conseil d'administration.

8 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.

Le Conseil d'administration

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

Prénom, nom et adresse	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2016	2017	2018	2019	2020
Fonction						
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Président directeur général					
	- Keyrus (International) SA	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
Président Directeur Général	- Keyrus Israel	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma SA	X	X	X	X	X
	Président					
	- Absys Cyborg	X	X	X	X	X
	- Kadris Group	X	X	X	X	X
	- Kadris Consultants	X	X	X	X	X
	- Keyrus Spain SL	X	X	X	X	X
	- Equinoxes SA	X	X	X	X	X
	- Keyrus Tunisie	X	X	X	X	X
	- Equinoxes France				X	X
	- Keyrus Management	X	X	X	X	X
	- Keyrus Management Régions	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Innovation	X	X	X	X	X
	- Keyrus USA			X	X	X
	- Keyrus Life Science Inc.			X	X	X
	- Livingston				X	X
	- Lynx partners			X	X	X
	- Financière My BCG			X	X	X
	- Fondation Keyrus		X	X	X	X
	Administrateur					
	- Keyrus NV	X	X	X	X	X
	- Keyrus GEP					X
	- Keyrus Luxembourg	X	X	X	X	X
	- Keyrus Talents	X	X	X	X	X
	- Keyrus Limited (HK)	X	X	X	X	X
	- Keyrus China	X	X	X	X	X
	- Impetus PM LLC					X
	- Staunch technologies LLC					X
	- Keyrus (Mauritius) Ltd			X	X	X
	- Keyrus Data Maroc			X	X	X
	- Medqualis	X	X	X	X	X
	- Middenext	X	X	X	X	X
	Gérant					
	- Absys Cyborg SPRL	X	X	X	X	X
	- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X
	Co-Gérant					
	- Up Génération	X	X	X	X	X
Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Administrateur					
	- Equinoxes SA	X	X	X	X	X
	- Keyrus Tunisie	X	X	X	X	X
Administrateur	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus NV	X	X	X	X	X
	- Keyrus GEP					X
	- Impetus PM LLC					X
	- Staunch technologies LLC					X
	- Vision BI	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg	X	X	X	X	X
	- Keyrus Spain SL	X	X	X	X	X
Mme. Laetitia ADJADJ, née COHEN 7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)	Administrateur					
	- Keyrus Tunisie	X	X	X	X	X
	- Equinoxes SA	X	X	X	X	X
Administrateur	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus NV	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg	X	X	X	X	X
	- Fondation Keyrus	X	X	X	X	X
Mr. Claude BENMUSSA 7 rue du Moulin d'Aulne à Senlisse par Dampierre (78720)	Administrateur					
Administrateur						
Mr. Philippe LANSADE 19 Domaine des Aigueillères à Montferrier sur Lez (34980)	Président					
Administrateur	- Groupe Schools of the Media Insdutry	X	X	X	X	X

III – DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIERE

3.1 DEMARCHE GENERALE ET METHODOLOGIE

3.1.1 Gouvernance de la démarche RSE

La RSE est pilotée depuis plusieurs années par le Comité de Direction du Groupe. Ce comité est relayé par un comité RSE opérationnel France et des référents nommés dans chacun des pays du périmètre RSE.

3.1.2 Contexte particulier de la Déclaration de Performance Extra Financière

La démarche RSE du Groupe est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) du Groupe **Keyrus**, conformément à l'article R. 225-105 du Code de commerce et son décret n° 2017-1265 du 9 août 2017. Ce dernier a été pris en compte pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières.

En 2020, le périmètre RSE comprend la France, l'Espagne la Belgique et la zone LATAM (Brésil, Colombie). Il couvre 68,2% des effectifs du Groupe versus 65,4% en 2019. La Colombie et Keyrus Biopharma Belgique sont intégrées pour la première fois cette année dans le reporting RSE.

3.1.3 Les engagements RSE du Groupe Keyrus

Conscient des enjeux du développement durable, le Groupe **Keyrus** a choisi d'adhérer au Pacte Mondial des Nations Unies dès 2011. Il s'est ainsi engagé à respecter et à appliquer l'ensemble des principes définis par le Pacte qui concernent à la fois la responsabilité sociétale de l'entreprise, sa responsabilité sociale et également environnementale.

Les Nations Unies ont adopté en 2015 un nouveau programme composé de 17 Objectifs pour un Développement Durable (ODD). Ces ODD présentent ainsi le nouveau cadre mondial des priorités, et leur traduction pour les entreprises par le Global Compact, le WBCSD et la GRI constitue un nouveau référentiel RSE exhaustif.

Le Groupe **Keyrus** renforce chaque année son engagement auprès des Nations Unies. Depuis 2018, le Groupe a ainsi formalisé sa démarche en s'appuyant sur le référentiel ODD de cet organisme. Il s'applique aux entreprises pour leur permettre d'identifier leurs principaux enjeux RSE et suivre la performance de leurs politiques associées.



Les risques et enjeux RSE sont analysés et définis par la Direction Générale et par la Direction des Ressources Humaines du Groupe **Keyrus**.

3.1.4 Gestion de la crise COVID-19 - Plan de continuité des activités de Keyrus COVID-19

Face à la crise Covid-19 et dès les premières actions de confinement imposées en mars 2020 dans plusieurs pays, **Keyrus** a mis en place de manière rapide un Plan de continuité de ses activités. **Keyrus** a ainsi informé dès le mois de mars sa communauté internationale de clients, partenaires et fournisseurs, des mesures immédiates prises de manière proactive à l'échelle mondiale pour faire face à la situation de crise actuelle.

Keyrus a déclaré s'engager dès le début de la crise à protéger et fournir un environnement sûr à l'ensemble de ses collaborateurs tout en assurant à date, avec les meilleures précautions, la bonne continuité de ses activités.

À cet effet, **Keyrus** a mis en place un Plan de Continuité des Activités, disponible sur demande, pour surveiller en continu l'évolution de la crise actuelle et de ses impacts. L'ensemble des fonctions clés du Groupe dispose au minimum d'un backup afin de garantir le maintien de la gouvernance au niveau global. **Keyrus** a également pris, à l'échelle de l'ensemble de ses pays d'implantation et sur toutes ses lignes d'activité, les mesures nécessaires au maintien du plus haut niveau possible de services et de performance, tout en protégeant la santé de ses employés et des autres personnes en contact avec eux dans le cadre de leurs missions.

Afin de gérer au mieux cette crise sans précédent, les membres de la Direction **Keyrus** ont tenu régulièrement des réunions de crise et ont annoncé la prise des mesures suivantes, applicables jusqu'à l'amélioration notoire de la situation :

- **Keyrus** a suspendu tout voyage d'affaires non essentiel et a demandé à ses employés d'éviter tout voyage personnel non urgent. Dans le cas de voyages forcés quand autorisés, **Keyrus** a mis en place des mesures d'auto-isolément de 14 jours.
- **Keyrus** a demandé à tous ses employés d'utiliser des installations de conférence virtuelle en remplacement de toutes les réunions sur place, et a annulé tous ses événements, séminaires, réunions et salons, pendant la crise par mesure de précaution.
- L'agilité et la flexibilité faisant partie des caractéristiques clés des modes de fonctionnement de **Keyrus**, et le travail à distance étant une pratique courante pour le Groupe, les collaborateurs ont travaillé dès que cela était envisageable et approuvé par les clients.
- En tant qu'experts de la Data et du Digital, **Keyrus** développe une forte culture SaaS fondée sur le Cloud et est doté d'une infrastructure solide et performante. **Keyrus** a ainsi étendu pendant la crise l'accès de ses réseaux sécurisés et de ses installations de vidéoconférence à ses équipes. Ses systèmes informatiques étant parfaitement adaptés au travail à distance et la plupart des consultants étant formés à ce mode de travail, la poursuite des activités a été opérée sans souci majeur. **Keyrus** a également mis en place des politiques qui mettent l'accent sur la sécurité et qui guident les équipes sur la manière de travailler à distance tout en garantissant le plus haut niveau de confidentialité et de protection des données.
- **Keyrus** a suivi l'ensemble des conseils des autorités de santé publique et a transmis régulièrement à ses employés les informations et conseils pertinents sur la manière dont ils peuvent se protéger mutuellement et contribuer à prévenir la propagation du virus au travers notamment d'un Protocole sanitaire interne régulièrement mis à jour et diffusé.
- Enfin, **Keyrus** a renforcé les canaux de communication internes et externes et a accordé la priorité à une communication efficace avec ses clients afin de rester concentré avec eux sur les enjeux de leur entreprise et la réussite de leurs projets.

3.2 LE MODELE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires détaillé est présenté 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.

Les tendances de l'industrie numérique

Le numérique représente 6% du PIB en France (Syntec)

Il représente entre 20 et 25% de sa croissance (Syntec)

Facteur de progrès pour tous (Syntec):

- **Mieux piloter** (e-administration, e-business; e-services)
- **Mieux vivre** (e-santé, villes et transports intelligents, objets connectés)
- **mieux travailler et de mieux apprendre** (e-éducation, amélioration des conditions de travail).

Le secteur du numérique:

54,7 Milliards d'€ de CA en 2017 en France
Recul de 4,6% en 2020
Développement constant de la R&D (Syntec) après plusieurs années de croissance annuelle de +4%

Marché mondial de 3,700 milliards de dollars

Les ressources

Capital humain

3,000 collaborateurs répartis dans 20 pays et sur 4 continents

Capital intellectuel

25 ans d'expérience
7% de la masse salariale dédiée à la formation et à la R&D

Capital immatériel

2 marques
• Keyrus - Grands Comptes
• Absys Cyborg - Mid-Market

Capital financier

Structure stable - groupe coté en Bourse
Trésorerie nette 30 M€
Cash Flow

Capital sociétal

Normes ISO
Code éthique
Adhérent Global Compact
Fondation d'entreprise Keyrus

L'innovation au cœur du processus d'exploitation



Capital humain

Plus de 30 nationalités différentes
37% des employés sont des femmes

Capital immatériel

3 expertises majeures
• Data Intelligence
• Data Experience
• Management et transformation

Capital financier

• 260,9 M€ de CA en 2020
• Recul de l'activité de 9% en 2020
• 9,1 M€ de résultat opérationnel courant en 2020
• Résultat Net 2,7 M€

Capital sociétal

• Certification ISO 9001

Des solutions technologiques pour les clients

Innovation et technologie au service de 3 métiers :

- **Management & Transformation** : Répondre aux besoins accrus de transformation rapide en développant l'agilité et en accélérant l'usage du Digital
- **Data Intelligence** : Maîtriser et valoriser les données et le capital informationnel de l'entreprise pour accroître sa performance globale
- **Digital Experience** : Développer et diffuser l'expérience digitale pour renforcer l'engagement des clients et dynamiser les ventes

Partenariats et alliances

- Keyrus conduit à niveau local et international des programmes de partenariat avec un grand nombre d'éditeurs de logiciels et d'acteurs de conseils.

Présent dans 20 pays, fort de 3000 collaborateurs, **Keyrus** est un acteur global du Conseil et des Technologies.

3.3 PRIORITE 2020 DU GROUPE : LA GESTION DU COVID

La santé des salariés de **Keyrus** a été un enjeu majeur pour le Groupe. En France, **Keyrus** a mis en place un protocole sanitaire spécifique COVID et a défini un référent COVID par site.

Les salariés ont bénéficié d'arrêts de travail pour la garde de leur enfant, et l'activité partielle a été mise en place afin de préserver l'intégralité des emplois.

En France, le télétravail a été étendu à l'ensemble des collaborateurs. Ce dispositif existe depuis plusieurs années et est formalisé depuis 2019 dans un accord d'entreprise Key@Home.

Soucieux de l'équilibre et du bien-être de ses collaborateurs, **Keyrus** a renforcé ses communications, les formations (distanciées et e-learning), et notamment certifiantes et a ciblé en priorité les salariés en activité partielle (FNE). **Keyrus** a donné une priorité à la formation des managers au management à distance (renforcement du lien à distance, réunion d'équipe...). En France, en partenariat avec la médecine du travail, **Keyrus** a sensibilisé ces derniers aux Risques Psycho Sociaux et a permis aux collaborateurs se sentant en difficulté de revenir sur site et/ou de bénéficier de coaching.

En outre, un baromètre social a été déployé en juin dernier afin de mesurer la satisfaction des collaborateurs et leur besoin dans le cadre du télétravail renforcé. Avec un taux de participation de 63%, 80% des collaborateurs se sentent bien (retour fait aux collaborateurs – réunion France).

3.4 LES MISSIONS DE KEYRUS

Spécialiste de la Data, du Digital et du Conseil en Management et Transformation, **Keyrus** a pour mission d'aider l'entreprise à tirer profit des données pour accroître sa performance, l'accompagner dans sa transformation et générer de nouveaux leviers de compétitivité et de croissance."

Keyrus a initialisé en 2020 une refonte de sa plateforme de marques afin d'affirmer, à l'aube de son 25^e anniversaire, son identité, ses valeurs et sa vision, et de redéfinir ainsi clairement sa raison d'être couplée à sa mission en regard d'un marché en pleine mutation.

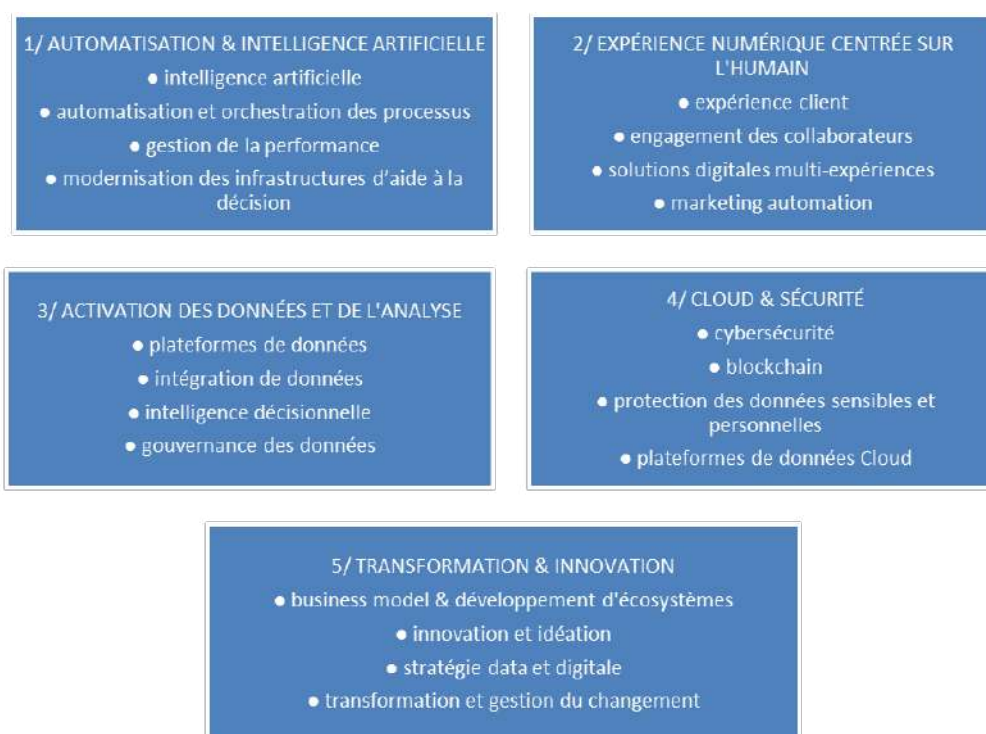
Avec l'approche pragmatique d'un "doer" et une expertise unique de la Data à l'échelle internationale, **Keyrus** recentre sa mission en 2021 autour de la donnée et se dote d'une nouvelle 'baseline' : **Make data matter** (Donner de l'importance à la Donnée).

Par ce nouveau slogan, **Keyrus** souhaite postuler que ce ne sont pas les données, en elles-mêmes, qui comptent, mais les problèmes qui sont résolus et les solutions qui sont trouvées par le biais de leur exploitation efficace. **Keyrus** entend expliquer ainsi que si la maîtrise et la valorisation des données restent un levier éprouvé de performance, ces actions doivent aujourd'hui s'inscrire également prioritairement pour l'entreprise dans une optique plus large, orientée vers l'humain (approche "Business-to-Human"), pour lui permettre de s'engager de manière efficace dans une démarche de développement durable essentielle à son développement et à sa pérennité.

Pour **Keyrus**, les données ne doivent pas seulement façonner l'avenir, elles doivent donc aussi l'humaniser."

La proposition de valeur de **Keyrus** reste dans cette évolution toujours unique et différenciante sur le marché, et repose en 2021 sur une nouvelle taxologie de services et d'offres complémentaires :

Les services sont divisés en 5 groupes de services.



Au travers de cette nouvelle taxonomie d'offres, **Keyrus** ambitionne de faire de l'**information** un atout stratégique pour l'entreprise, de faciliter sa **transformation**, d'accélérer l'**innovation** tout en intégrant efficacement le développement durable au cœur de sa stratégie.

L'identité du Groupe repose autour de deux valeurs fondamentales : **l'humain et l'innovation**, des valeurs mises au service des clients ; et plus globalement des parties prenantes.

- **La diversité humaine et culturelle** : principe fondateur de **Keyrus**, elle se place au cœur de la performance durable et fait la richesse du Groupe international et multiculturel. Au quotidien, elle s'applique par le respect très strict, dans sa politique de recrutement et de gestion des carrières, des principes d'égalité des chances et de non-discrimination.

- **L'esprit d'entreprise** : avancer et grandir ensemble dans un environnement de travail collaboratif et stimulant pour apporter sans cesse de nouvelles réponses aux clients.
- **La culture de l'innovation** : le véritable ADN du Groupe, alimenté par une veille technologique et méthodologique permanente. L'objectif est d'encourager chaque collaborateur à être force de proposition et à prendre des initiatives pour développer des projets toujours plus innovants.
- **Le sens et la qualité du service** : ces valeurs guident les équipes pour animer les projets. Notre ligne de conduite : un esprit d'entraide et de collaboration permanent.
- **La responsabilité sociétale** : une entreprise citoyenne engagée chaque année dans la mise en place d'actions concrètes et conformes à la politique RSE.

3.5 LES RISQUES ET LES ENJEUX DU GROUPE KEYRUS

Les risques liés à l'activité sont essentiellement d'ordre technologique et humain. Ils sont présentés sous l'aspect économique dans la partie facteurs de risques. Ils sont alloués aux différents Objectifs de Développement Durable pour suivre la contribution du Groupe en matière de RSE et pour mesurer les politiques et performances associées. **Keyrus** a ainsi identifié les ODD stratégiques pour le Groupe et les ODD auxquels il contribue.



La politique de développement durable que poursuit **Keyrus** constitue l'un des enjeux majeurs du Groupe en cela qu'elle représente un facteur essentiel de performances, non seulement économique mais aussi sociale.

3.6 L'INNOVATION, L'ADN DU GROUPE

3.6.1 L'effort d'innovation



L'innovation fait partie intégrante de l'ADN de **Keyrus** et de son développement. Elle s'inscrit avec force dans le développement de l'ensemble des métiers et des offres du Groupe. La capacité à innover et le développement de **Keyrus** reposent sur une double faculté : détecter de manière continue les dernières technologies et usages innovants, puis en faire bénéficier en premier ses clients.

Les hommes et les femmes de **Keyrus** sont au cœur de l'innovation. **Keyrus** propose un large panel d'offres d'activités de Conseil en Management, grâce notamment à son spectre de compétences dans les domaines du marketing, de la relation client, des ventes et de la transformation digitale des entreprises. Les expertises et les talents de **Keyrus** s'inscrivent aujourd'hui dans une chaîne de valeur complète permettant à **Keyrus** d'être un « *one stop shopping* » unique sur le marché, capable d'accompagner les entreprises sur l'ensemble de ces domaines de manière transverse et sans couture.

La stratégie d'innovation du Groupe **Keyrus** s'articule principalement autour des thèmes prioritaires suivants :

- Algorithmique & Machine Learning
- Usages de la Data & Data Marketing
- Santé connectée

- Neuro-économie, Neuro-finance, Neuro-marketing, Neuro-publicité
- FinTech
- Technologies exponentielles

Sur l'axe technologique, **Keyrus** poursuit d'année en année le développement de son écosystème d'innovation, dénommé **Keyrus Innovation Factory**, dédié notamment à la veille technologique et à l'incubation de projets et de méthodes reposant sur des briques progicielles et autres solutions pionnières. A l'échelle du Groupe et en collaboration étroite avec la Direction de l'Innovation Groupe et l'ensemble des activités de Conseil (Management Consulting, Stratégie Digitales et Data Intelligence), cet écosystème a pour mission :

- d'identifier les solutions les plus innovantes sur les thèmes prioritaires précités
- de mettre au point des démarches projet pour le pilotage métier en privilégiant un ROI rapide
- de transférer l'ensemble des connaissances acquises sur ces nouvelles solutions et méthodes vers tous les centres de production du Groupe **Keyrus**



De la détection à la mise en œuvre des technologies, **Keyrus Innovation Factory** accompagne les entreprises sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'Innovation. La plateforme **Keyrus Innovation Factory** est présente aujourd'hui sur les 5 pôles majeurs d'innovation qui sont La France, Israël, le Brésil, la Chine et les USA. A date, plus de 700 startups ont été identifiées, plus de 100 startups ont été connectées aux entreprises, et une vingtaine de startups ont été financées.

3.6.2 Yunicorns spécialiste de la co-crédation de start-ups

Yunicorns est le Corporate studio du Groupe **Keyrus** dont la mission est de concevoir et d'accélérer les projets de co-crédation de start-ups en collaboration active avec les grandes marques. Yunicorns permet aux entreprises de mieux rencontrer leur marchéd et de répondre ainsi plus rapidement aux attentes de leurs clients en termes d'évolution des produits et de leurs usages.

L'initiative de créer Yunicorns est née d'un double constat sur l'état du marchéd :

- l'essor émergeant des start-ups qui connaissent un renforcement de l'innovation dans leur ADN.
- le besoin croissant d'accompagnement des grandes entreprises qui peinent parfois à innover et à faire évoluer leurs business models dans un marchéd en constante évolution à l'ère du Digital.

Véritable vecteur de transformation des entreprises, l'activité de co-crédation d'une start-up s'articule en 4 étapes majeures :

1. Analyse du besoin : conception du business model, identification des propositions de valeur associées et constitution de l'équipe adaptée
2. Réalisation du produit : compréhension des attentes, conception de l'expérience utilisateurs et développement produits via des technologies disruptives : Machine Learning, Intelligence Artificielle (IA), Blockchain, ...
3. Mise sur le marchéd du produit : déploiement des méthodologies de Digital Marketing et de Growth Hacking
4. Déploiement et financement : Scalabilité produit, private equity, crowdfunding, ICOs...

Véritable "usine à entreprendre", articulée autour de compétences Produit (UX, design, product management, digital marketing, growth hacking) et Technique (blockchain, intelligence artificielle, développement full-stack), l'équipe Yunicorns se déploie depuis 2019 autour de projets de startups dans des secteurs aussi variés que :

- la promotion immobilière
- la logistique alimentaire internationale
- la grande distribution en France
- la robotique et l'IoT
- les offres de restauration d'entreprise
- le conseil

Yunicorns promeut l'excubation comme nouveau moyen d'innover, efficace, pragmatique et à budget maîtrisé.

3.6.3 La fondation Keyrus : innover pour un monde solidaire

La Fondation d'entreprise **Keyrus** est née en 1996 de la volonté du Groupe et de son Président de renforcer son engagement social et sociétal en multipliant ses actions de mécénat et en mobilisant à ses côtés le plus grand nombre de ses collaborateurs.

Inspirée par une forte culture de l'Innovation, véritable ADN du Groupe, la Fondation **Keyrus** ambitionne de défendre l'égalité des chances et de valoriser la diversité humaine et culturelle en soutenant des projets associatifs innovants et solidaires.

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** – **Sciences & Éducation** – **Art & Culture**, en associant chacune d'entre elles au développement croissant dans la société du « tout numérique » ainsi qu'au besoin de recherche constante de nouvelles innovations.

Six programmes solidaires ont été soutenus par la fondation **Keyrus** en 2020, dont trois nouveaux programmes et trois qui ont été reconduits.

1/ Nouveaux programmes soutenus :

- **1VILLAGE par l'association PAR LE MONDE** : Le projet 1Village est le prolongement 100% numérique du projet le Voyage de Pélico créée en 2014 par l'association Par le monde. C'est un réseau numérique (application web + mobile) qui permettra à des classes de réaliser en autonomie des vidéos de qualité et de se questionner sur ce qui unit et différencie leurs quotidiens et leurs cultures. Des collaborateurs **Keyrus** accompagnent l'association dans l'élaboration et le lancement de ce nouveau projet.
- **JOURNÉES FILLES, MATHS ET INFORMATIQUE PAR LA FONDATION BLAISE PASCAL** : Partant du constat que le taux de féminisation dans les métiers des mathématiques, de l'informatique et du numérique est faible, la Fondation Blaise Pascal, les associations Femmes et Mathématiques et Animath se sont alliées en 2009 afin créer le projet de journées « Filles, Maths et Informatique : une équation lumineuse ». L'objectif de ces journées est d'informer les filles et d'éveiller leur curiosité pour les métiers des mathématiques et de l'informatique mais également de leur redonner confiance et les sensibiliser à l'impact des stéréotypes. Lors des journées Filles, Maths et informatique, des collaboratrices **Keyrus** témoignent de leur parcours d'étude, de leur expérience professionnelle et de leurs métiers dans le numérique.
- **CHALLENGE CONNECTÉ PAR ACTION CONTRE LA FAIM** : La crise sanitaire inédite a poussé Action contre la Faim à reporter les Challenges contre la Faim de 2020. Les missions humanitaires étant plus que jamais essentielles et dépendant en grande partie de ces événements, Action contre la Faim a lancé un challenge sportif connecté. Le challenge a eu lieu du 12 octobre au 6 novembre 2020. Il a été proposé aux collaborateurs **Keyrus** France de se fondre dans la peau d'un travailleur humanitaire en soutien aux missions d'Action contre la Faim tout en pratiquant du sport de manière individuelle. 50 collaborateurs ont réalisé des défis sportifs quotidiens en pratiquant au choix la marche, la course ou le vélo. Tout au long du challenge, ils ont relevé des défis en découvrant les activités d'Action contre la Faim en matière de sécurité alimentaire.

2/ Programmes reconduits en 2020 :

- **PROGRAMME ETUDIANTS PAR ENACTUS** : malgré la crise sanitaire, l'association a su s'adapter et nombreux collaborateurs se sont impliqués en participant à des ateliers en ligne. Aussi, en 2020, nous avons décidé de poursuivre notre partenariat pour les aider à déployer leurs missions en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, notamment en développant leurs actions en ligne. Tout au long de l'année des ateliers sont organisés par Enactus, les collaborateurs **Keyrus** s'engagent en accompagnant les étudiants dans leurs projets d'entrepreneuriat social. Ils les coachent ou les aident sur d'éventuels points de blocage.

- **PROGRAMME KIDS PAR SIMPLON:** La Fondation **Keyrus** poursuit son soutien à Simplon en soutenant leur nouveau programme « Intrépides de la Tech ». L'objectif de ce projet est de proposer des actions de sensibilisation afin d'encourager les jeunes-filles à s'intéresser et à s'orienter vers les métiers du numérique. Des collaboratrices de **Keyrus** au 'profil tech' témoignent de leur parcours d'étude et professionnel lors des ateliers sur l'intelligence artificielle 100% filles.
- **ILLUMINART PAR ART DANS LA CITÉ :** Dans le contexte de crise sanitaire, l'association a souhaité proposer une solution adaptée aux nouveaux besoins apparus pendant cette période. Cette solution prend la forme d'une plateforme digitale qui permettra d'élargir les choix des contenus proposés et les publics bénéficiaires. Aussi, dans le souci de contribuer au bien-être des patients hospitalisés la Fondation **Keyrus** poursuit son engagement auprès de l'association Art dans la Cité afin de les accompagner dans la mise en place de leur plateforme de médiation et d'accès au dispositif numérique Illuminart.

3) Autres actions supportées par la Fondation **Keyrus** en 2020

Dans le cadre de la RSE, de nombreux collaborateurs sont parrains/marraines (12 au total) des jeunes diplômés de l'association Nos Quartiers ont des Talents.

Par ailleurs, des ateliers coaching (en ligne depuis 1 an) sont organisés régulièrement par l'équipe de **Keyrus Management**. Il s'agit d'aider les jeunes diplômés à parfaire leur CV et les aider à la préparation aux entretiens d'embauche (une vingtaine de coachs en 2020).

Dans le cadre de la Semaine Européenne de la Réduction des Déchets, nous avons mis en place un atelier en ligne pour sensibiliser les collaborateurs à la démarche zéro déchet en partenariat avec l'association Ose ZD.

3.7 DES HOMMES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE



L'ambition du Groupe **Keyrus** est d'accompagner ses clients notamment à transformer leur vision en valeur. La réussite de tout projet, est bien-sûr technologique, mais elle est également humaine. Elle nécessite des valeurs humaines fortes qui sont la confiance, la transparence et bien sûr la passion, fondamentales à la liberté d'entreprendre.

Le Groupe travaille ainsi de manière continue et en profondeur sur sa marque employeur, sur les 4 dimensions principales qui la définissent :

- L'attractivité et la fidélisation
- La réputation
- L'engagement des salariés au travers de leur implication et de leur motivation
- Les valeurs de **Keyrus**.

Ce travail a permis de définir des politiques et des process.

3.7.1 L'attractivité du Groupe

Les salariés

L'activité a été ralentie par la pandémie en 2020, les recrutements ont été parfois reportés du fait des confinements et donc mécaniquement les effectifs ont légèrement baissé cette année.

Cette évolution contraste avec les exercices précédents où le Groupe **Keyrus** avait vu globalement ses effectifs augmenter en deux ans de 8% dans un contexte de tension et de recherche de talents. L'activité Grands Comptes qui représente plus de 80% de l'effectif total enregistre ainsi la majeure partie de cette évolution. La croissance des effectifs est essentiellement organique.

Les tendances observées ces dernières années montrent une forte internationalisation des effectifs de **Keyrus** puisque les filiales étrangères représentent plus de la moitié des effectifs du Groupe :

Effectif total :

Le nombre de salariés présents au 31/12/2020 (CDI, CDD, contrats de professionnalisation...) :

Nature du contrat	2020		2019	
	Nombre	%	Nombre	%
France	1 364	45,7%	1 505	47,3%
Espagne	88	3,0%	118	3,8%
Belgique	99	3,3%	101	3,2%
Belgique Biopharma	53	1,7%	58*	
Brésil	324	10,9%	355	11,2%
Colombie	107	3,6%	152*	
Total RSE	2 035	68,2%	2 079	65,5%
	947	31,8%	1 100	34,5%
Total Groupe	2 982	100,0%	3 179	100,0%

*Donnée 2019 renseignée à titre d'information pour comparaison 2020, la Colombie et Belgique Biopharma n'étaient pas incluses dans le périmètre RSE 2019.

Le collaborateur est au cœur de la politique des Ressources Humaines, à ce titre, le développement personnel et la fidélisation des collaborateurs s'inscrivent dans la stratégie d'entreprise.

Répartition par nature de contrat

Nature du contrat	2020		2019	
	Nombre	%	Nombre	%
CDI	2 004	98,5%	2 024	97,4%
CDD	7	0,3%	10	0,5%
Contrats en alternance et équivalents	23	1,2%	42	2,0%
Autres	1	0,0%	3	0,1%
Total	2 035	100,0%	2 079	100,0%

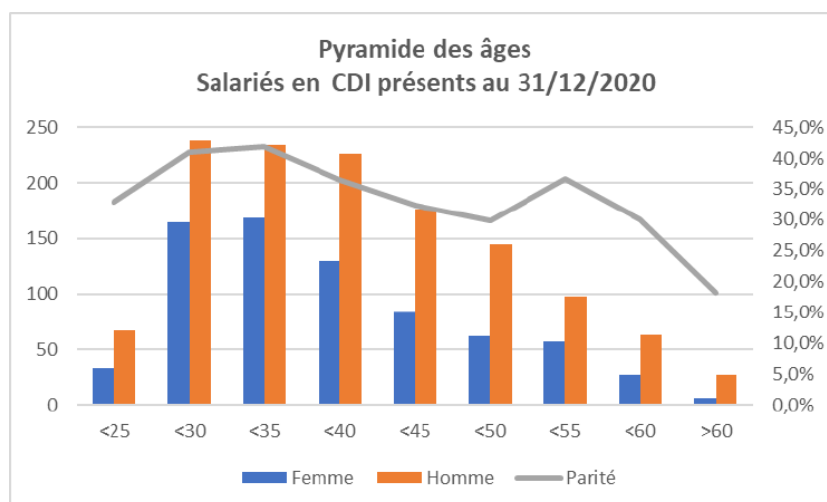
Cette politique de fidélisation se traduit par plus de 98% des contrats à durée indéterminée, en légère augmentation chaque année. Le Groupe recourt aux contrats à durée déterminée essentiellement pour répondre aux besoins de remplacement de salariés en congés ou en absence de longue durée. **Keyrus** encourage les contrats de professionnalisation et d'apprentissage pour aider les jeunes à entrer dans la vie active.

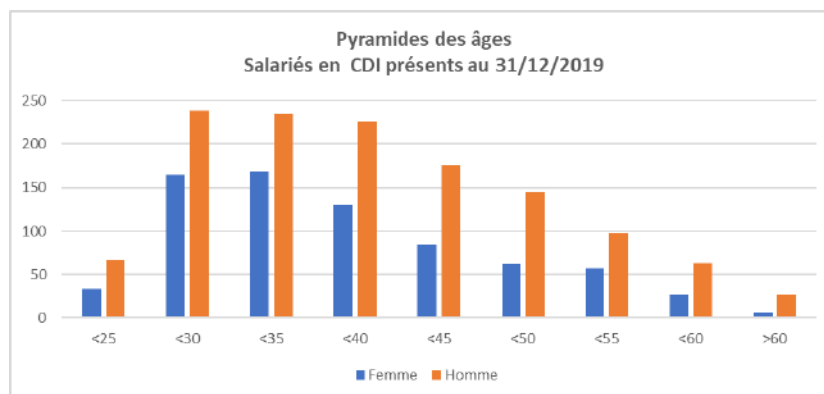
Des salariés de haut niveau

Près de 90% des salariés permanents du Groupe **Keyrus** sont des cadres diplômés, plutôt jeunes.

L'âge moyen

L'âge moyen des collaborateurs en CDI et présents au 31 décembre 2020 est de 37,1 ans, relativement stable sur les derniers exercices. Les effectifs sont donc relativement jeunes. Cette pyramide des âges permet à la fois un encadrement des équipes et un transfert de compétences des plus expérimentés vers les plus jeunes.





La pyramide des âges est construite sur la base des effectifs permanents présents dans le Groupe à la clôture de l'exercice.

Les recrutements

Keyrus favorise un processus de recrutement clair, rapide et structuré, lequel s'appuie notamment sur les compétences, les aspirations et la position du candidat dans l'entreprise. L'ensemble des acteurs liés à l'activité du recrutement (RH et opérationnels) est sensibilisé aux problématiques liées à la discrimination.

Les étapes du recrutement ont pour objectif d'évaluer l'adéquation des savoir-faire, des valeurs, et du projet professionnel du candidat. Le processus de recrutement se veut être rapide et transparent. Chaque candidature est traitée et fait l'objet d'un retour sous 2 semaines. L'entretien se distingue généralement en 2 étapes : un entretien avec un Chargé de recrutement dont l'objectif est de présenter la société, valider les aspirations professionnelles du candidat et leurs adéquations au positionnement et stratégie de l'entreprise, puis un entretien avec un Manager Opérationnel qui valide les expertises et les réalisations du candidat, et évalue son aptitude à mener à bien les missions confiées par les clients.

Pour parvenir à attirer de nouveaux talents, **Keyrus** développe différents axes de « sourcing » qui lui assurent des candidatures riches et variées. Le Groupe utilise les CVthèques et diffuse régulièrement des annonces sur les principaux « Job board » spécialisés dans le domaine informatique/décisionnel/métiers (Monster, Apec, Cadremploi...), mais aussi les « réseaux sociaux professionnels » tels que LinkedIn.

Keyrus communique également ses offres d'emplois sur la page « Carrières » de son site Internet, ce qui lui permet de recevoir un grand nombre de candidatures spontanées. Enfin, le Groupe associe ses collaborateurs au travers une démarche de cooptation, simple et dynamique, qui constitue son deuxième canal de recrutement.

Keyrus recrute des collaborateurs confirmés mais aussi des collaborateurs juniors et des jeunes diplômés qu'il accompagne dans leur évolution de carrière. Les profils et les compétences recherchés s'articulent autour de l'ensemble des activités de l'entreprise (Data Intelligence, Digital et Conseil). Le Groupe recrute principalement des consultants, des ingénieurs projets, des chefs de projets, des directeurs de projets, des experts, des managers...

Keyrus poursuit son Elite Data Program afin de faire monter en compétences de façon accélérée de jeunes diplômés sur les technologies les plus demandées du marché à travers un programme d'excellence. D'une durée de 2 semaines, ce programme propose à ses participants, directement recrutés en CDI, une intégration de haut niveau mixant technologies, méthodologie projet, Modern BI, Agilité, Cloud & Big Data. Les recrues bénéficient également de formations intensives sur des solutions d'éditeurs (tels que Talend, Snowflake, Databricks...), avec des certifications à la clé. À l'issue de leur parcours, les candidats se verront offrir un CDI pour intégrer de façon définitive les équipes de **Keyrus**.

Les équipes RH animent des événements innovants dédiés au recrutement qui permettent à de nombreux candidats de rencontrer **Keyrus** : Afterwork cooptation, Afterwork jeunes diplômés, meet up, forum virtuel... Au sein des écoles partenaires, des simulations d'entretien sont organisées, ainsi que des conférences métiers et techniques, au cours desquelles **Keyrus** partage son expérience avec ses futurs collaborateurs potentiels.

Véritable tremplin de carrière, **Keyrus** accueille de nombreux jeunes diplômés, alternants et stagiaires, comme le définit l'accord intergénérationnel. Dans ce cadre, le Groupe développe et entretient des relations privilégiées avec de nombreuses écoles d'ingénieurs et de commerce : L'École Polytechnique, l'EPITA, SUPINFO, l'EISTI, l'Université Paris-Dauphine, l'Université Lyon, l'EM Lyon, l'ESSEC, Neoma/ESC Rouen, l'ENSAI...

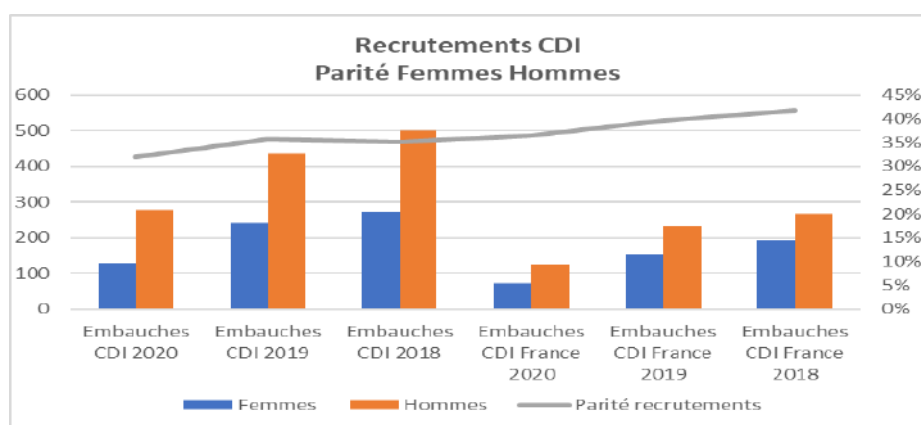
Keyrus développe également sa chaire de formation de profils « Data Scientist » avec l'École polytechnique, créée dès 2014.

Enfin, pour pourvoir ses postes ouverts, **Keyrus** favorise la mobilité interne, communique ses ouvertures de postes en interne sur son Intranet et sur Workplace (Le réseau social d'entreprise du Groupe). En 2020, tout comme en 2019 et malgré le contexte COVID 19, sur le périmètre France, 12% des salariés présents au 31 décembre 2019 ont bénéficié d'une promotion interne.

Embauches :

Nature du contrat	2020		2019	
	Nombre	%	Nombre	%
CDI	407	88,7%	677	86,0%
CDD	9	2,0%	23	2,9%
Contrats en alternance et équivalents	14	3,1%	26	3,3%
Autres (stagiaires)	29	6,2%	61	7,8%
Total	459	100,0%	787	100,0%

Comme cela a été mentionné précédemment, les recrutements sont essentiellement réalisés sous forme de contrats à durée indéterminée. Les 407 nouveaux CDI comprennent 130 femmes et 277 hommes, une proportion femmes hommes en baisse par rapport aux exercices précédents. Cette baisse est propre au Brésil où les femmes ne correspondent qu'à 21% des recrutements en 2020. L'effort important de la Direction en France pour promouvoir les femmes au sein de l'entreprise se poursuit même si pour la première fois en trois ans, la part des femmes dans les recrutements en CDI est inférieure à 40% (37%). La proportion des femmes dans les contrats en alternance et dans les stagiaires laisse également entrevoir une réelle tendance de fond vers un rééquilibrage de la part des hommes et des femmes au sein du Groupe **Keyrus**.



Keyrus poursuit sa politique d'embauches et les nombreux recrutements démontrent l'attractivité du Groupe.

Keyrus a développé un processus complet d'on-boarding. Avant même son arrivée, un futur collaborateur **Keyrus** est informé des dernières actualités de l'entreprise et est convié à sa matinée d'intégration « Welcome Aboard ». Cette journée d'intégration, animée par le service RH rassemble l'ensemble des nouveaux collaborateurs tous postes et expertises confondues. Afin de favoriser le contact et l'esprit d'appartenance, nous organisons un déjeuner entre les nouveaux collaborateurs, leurs managers et le service RH. L'après-midi d'intégration est dédiée à la formation à travers notre organisme KLX¹ (Sécurité, RGPD...).

Lors du 'Welcome Aboard', les nouveaux collaborateurs de **Keyrus** reçoivent un kit de bienvenue et les informations, contacts et process pour intégrer facilement l'entreprise. Le Groupe a déployé une évaluation RH à 15 jours et à 60 jours après l'arrivée, ce qui permet de s'assurer de la bonne intégration et satisfaction du collaborateur. Globalement, 90% des collaborateurs se disent satisfaits ou très satisfaits de leur intégration.

Afin de répondre aux mutations des méthodes de travail, **Keyrus** a renforcé son processus d'onboarding grâce à un parcours digital comprenant des vidéos, des quiz, et des étapes d'avancement. Chaque collaborateur bénéficie d'un process d'onboarding digitalisé sur la plate-forme de formation MyKLX de **Keyrus**. Cet onboarding décomposé en plusieurs étapes permet une meilleure intégration de nos collaborateurs et une meilleure compréhension de nos métiers et offres.

¹ **Keyrus** Learning Experience

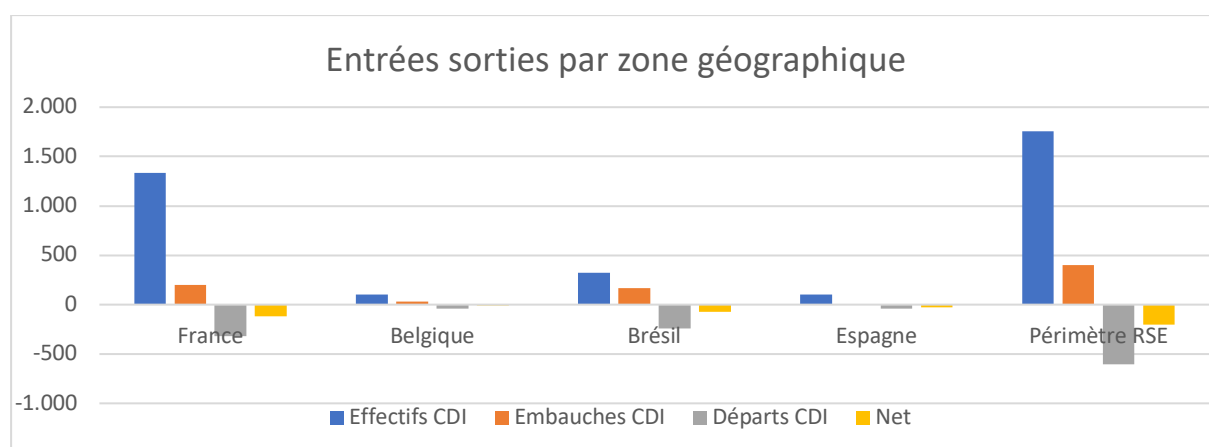
Keyrus a développé un process d'intégration dédié aux managers avec la mise en place d'un référent, dont le rôle est d'accompagner tout nouveau manager dans l'entreprise.

Le process d'intégration est finalisé à la suite du '**Keyrus Meeting Aboard**', organisé semestriellement et qui rassemble l'ensemble des nouveaux collaborateurs de la période. Un directeur de chaque entité de **Keyrus** présente son activité. Chaque collaborateur prend ainsi connaissance de l'ensemble des métiers de l'entreprise.

Les départs

Départs de salariés permanents	2020 Nombre	Taux de départs	2019 Nombre	Taux de départs
France	318	19,3%	462	31,9%
Brésil	244	65,4%	320	90,1%
Belgique	41	41,4%	22	21,8%
Espagne	38	26,1%	33	28,0%
Total	641	32,0%	804	39,7%

L'analyse des départs est réalisée sur les contrats permanents.



Les effectifs CDI sont relativement stables en nombre, avec de fortes disparités régionales. Les plus fortes croissances s'accompagnent également de nombreux départs. Il convient de rappeler que le secteur du numérique, en croissance constante, enregistre des taux de départs relativement importants. Pour limiter ces impacts négatifs sur l'activité, le Groupe a développé une politique de gestion des talents et de fidélisation des salariés.

3.7.2 La gestion des talents et la fidélisation

Politique de fidélisation des salariés

Management de proximité et Leadership :



Keyrus favorise un management de proximité afin d'accompagner et de faire progresser chaque collaborateur.

Les managers suivent un programme de formation adapté à leur niveau d'expérience, partagent les bonnes pratiques, et renforcent leur leadership pour devenir des managers « transformationnels ».

Par ailleurs, afin de développer l'esprit d'entreprise et d'appartenance, **Keyrus** organise régulièrement différents événements internes favorisant la proximité managériale et la communication (réunion d'agence, petit déjeuner Direction, Manager Meeting, petits déjeuners organisés chez les clients...). Ces moments d'échanges, dans un cadre convivial, permettent la transmission d'informations sur les résultats, la stratégie, les succès de l'entreprise, les nouvelles missions à venir, ...

Keyrus renforce également la communication grâce à plusieurs newsletters trimestrielles. : Ressources Humaines, Innovation, Groupe, etc....

Keyrus a développé un processus afin d'accompagner les collaborateurs de retour de mission, le « Welcome back ». L'enjeu est d'optimiser cette période en permettant aux collaborateurs de bénéficier d'actions de formation, d'ateliers, de retours d'expérience, et de développer leurs réseaux et contacts dans l'entreprise.

Ancienneté

	Au 31/12/2020	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
France	5,9	5.0	4.8
Brésil - Colombie	2,0	1.9	1.9
Belgique*	6,2	5.6	5.4
Espagne	5,9	5.3	
Périmètre RSE	5,1	4.5	4,2

*Belgique sans Biopharma

L'ancienneté moyenne est de 5,1 ans avec des écarts significatifs selon les zones géographiques.

Le nombre d'années d'ancienneté moyen au Brésil, inférieur à celui de la France, s'explique par un taux de turnover plus élevé.

Le turnover sur le périmètre France confirme la baisse observée ces dernières années, passant de 34,1% en 2018 à 29,2% en 2019 et à 25,0% en 2020. Il est calculé sur la base au numérateur, du nombre d'entrées et de sorties des salariés en CDI au cours de l'année, et au dénominateur, du total des personnes en CDI à la clôture de l'exercice. Cette baisse sur le périmètre France est le résultat des politiques menées en faveur de la fidélisation et de la rétention des talents décrites ci-après.

Politique de gestion des carrières

Les compétences de chaque collaborateur sont reconnues et valorisées au sein de **Keyrus**, qui s'engage à donner à chacun d'entre eux la possibilité d'affiner leurs projets professionnels et d'évoluer dans l'entreprise. La politique Ressources Humaines est axée autour du développement du collaborateur. **Keyrus** optimise régulièrement son pilotage RH afin d'apporter un suivi individuel et un renforcement du management de proximité. L'objectif est de faciliter le dialogue entre les consultants en mission et le management de l'entreprise et d'apporter une projection professionnelle aux collaborateurs à travers toutes les opportunités existantes au sein du Groupe. Des étapes clés rythment en outre la vie des collaborateurs avec des réunions d'information régulières.

Keyrus favorise un management de proximité afin d'accompagner et de faire progresser chaque collaborateur. Les managers suivent un programme de formation adapté à leur niveau d'expérience, partagent les bonnes pratiques, et renforcent leur leadership pour devenir des managers « transformationnels ».

La proximité managériale est un élément clé dans le management des collaborateurs. **Keyrus** développe le management de proximité au travers de différentes actions telles que des petits déjeuners ou des déjeuners clients pour être au plus près des collaborateurs en mission, ou l'animation d'équipe au travers de différentes activités de team building.

Par ailleurs, **Keyrus** a développé un processus de gestion des retours des collaborateurs qui rentrent de mission, dénommé Welcome Back. L'enjeu est d'optimiser cette période en permettant aux collaborateurs de bénéficier d'actions de formation, d'ateliers, de retours d'expérience, et de développer leur réseau de contacts dans l'entreprise.

Keyrus soigne également l'employabilité de ses consultants en veillant à ce que toute décision ou mission proposée s'oriente au maximum vers les projets les plus valorisants et formateurs pour les collaborateurs.

Par cette démarche, **Keyrus** s'efforce de faire en sorte que les collaborateurs du Groupe rencontrent le minimum de difficultés de repositionnement sur le marché de l'emploi.

Pour favoriser la détection et le suivi de nos talents, **Keyrus** déploie l'identification et la détection des meilleurs profils du marché.

La gestion des carrières est un point majeur de la politique RH. Elle est portée par des processus internes harmonisés sur le périmètre **Keyrus** France.

- **Keyrus** a choisi de renforcer dès 2018 son parcours d'intégration, dénommé « Welcome Aboard », en créant un parcours spécifique et individualisé pour les nouveaux managers, qui bénéficient du soutien d'un manager plus expérimenté dans l'entreprise. 90% des nouveaux collaborateurs se disent satisfaits ou très satisfaits à l'issue de ce parcours d'intégration.

- Le suivi managérial est une préoccupation majeure de l'entreprise. La gestion de carrière s'inscrit dans le cadre du projet d'entreprise et de sa stratégie. Le processus d'évaluation se déroule à travers deux sessions dans l'année en janvier et juillet. Deux fois par an, le collaborateur rencontre son manager lors de moments privilégiés : l'entretien intermédiaire d'évaluation et l'entretien annuel d'évaluation.

Cette rencontre permet de faire le bilan de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année à venir, de définir les actions de formations nécessaires. Le manager et le collaborateur échangent sur les perspectives d'évolution, le projet professionnel du collaborateur et les parcours professionnels disponibles dans l'entreprise. Le référentiel métier et celui des compétences sont des outils précieux pour les managers dans l'évaluation des collaborateurs.

Chaque support d'entretien annuel est lu et exploité par les Ressources Humaines lors de Comités de lecture RH. Par la suite, l'ensemble des actions (rémunération, formation, évolution professionnelle, mobilité...) sont validées collégalement lors des Revues d'effectif qui rassemblent la Direction Générale, la Direction Opérationnelle et la Direction des Ressources Humaines.

100% des collaborateurs bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation et d'un entretien professionnel tous les deux ans.

Pour favoriser la détection et le suivi des talents, **Keyrus** réalise une 'Revue des Talents' dont l'objectif est de construire un parcours spécifique de carrières pour fidéliser les potentiels et Key people.

Keyrus a développé son « Parcours Talent ». Il regroupe une vingtaine de collaborateurs dits « Talents » identifiés par les managers puis validés par un jury Ressources Humaines dans le cadre d'une soutenance.

Keyrus a défini le talent comme celui dont les comportements sont en phase avec les valeurs de l'entreprise, témoignant d'une « ouverture d'esprit, d'une curiosité, d'un engagement et d'une envie d'évoluer et de faire évoluer les autres ».

Le Parcours Talent offre aux collaborateurs sélectionnés un accès privilégié à la formation, à la mobilité (géographique ou professionnelle), à des projets internes, ou des projets à caractère entrepreneurial. Il est un réel accélérateur de carrière avec le suivi d'un parcours professionnel personnalisé.

Afin d'accompagner ces talents, **Keyrus** a mis en place le mentoring. Ainsi chaque « Talent » s'appuie sur un mentor défini dans l'entreprise par sa séniorité, son positionnement, son expertise ou sa connaissance...

Le parcours est composé de moments forts tels que des journées de formation exclusivement dédiées aux talents, des rencontres avec le CEO et un voyage.

Ce parcours initié en France, un développement à l'international est prévu prochainement.

Renforcement de la mobilité interne

La performance et l'excellence sont encouragées et reconnues. Le Groupe souhaite préserver le savoir-faire et favorise ainsi les évolutions internes ; 50 % des managers sont issus par exemple de la promotion interne.

Désireux de s'appuyer en priorité sur ses collaborateurs pour son déploiement national et international, **Keyrus** recueille les souhaits de mobilité géographique et professionnelle de ses collaborateurs grâce à un outil de gestion de carrière innovant.

Depuis 2018, **Keyrus** réalise plusieurs évènements annuels pour favoriser et faire connaître la mobilité interne nationale, internationale et professionnelle, dont un Afterwork spécial mobilité en relation avec Business France pour favoriser la mise en place de VIE. Ces rencontres rassemblent les Ressources Humaines et les managers opérationnels pour présenter les opportunités et les passerelles existantes dans l'entreprise. Une trentaine de collaborateurs a bénéficié d'un dispositif de mobilité (changement de poste – mobilité horizontale ou mobilité internationale).

Le Groupe a mis en place plusieurs parcours possibles d'évolution au sein de l'entreprise. Les évolutions et passerelles sont nombreuses et permettent d'accompagner les collaborateurs dans leurs projets professionnels.

Keyrus maintient depuis plusieurs années des actions de communication spécifique en ce sens en créant deux évènements internes tournés vers la mobilité nationale et internationale avec la participation de l'agence Business France. En 2020, au regard du contexte sanitaire inédit lié à la COVID-19, **Keyrus** a maintenu des mobilités professionnelles et géographiques sur un périmètre national.

Formation

La formation est un facteur essentiel de l'évolution rapide des collaborateurs. Elle représente l'un des leviers de progression mis en place pour un très grand nombre de collaborateurs dans le cadre de la politique RH. **Keyrus** consacre ainsi 7% de sa masse salariale à la formation et à la R&D.

La formation professionnelle continue permet, quant à elle et de manière plus spécifique, d'augmenter la performance des salariés dans leur travail en leur offrant la possibilité de s'adapter à leur poste de travail, de se maintenir dans leur emploi et d'acquérir de nouvelles compétences.

Elle offre en outre la possibilité d'adapter les compétences aux exigences du marché, d'augmenter la performance des salariés dans leur travail, et par là, d'atteindre plus facilement les objectifs de l'entreprise.

Conscient de l'enjeu de la formation à la fois pour le collaborateur et l'entreprise, **Keyrus** attache une importance toute particulière à la formation de l'ensemble de ses collaborateurs ainsi qu'au partage et à la valorisation des savoirs et de l'expérience. **Keyrus** conduit chaque année une consultation auprès de chaque directeur de département afin de déterminer les axes stratégiques de formation envisagés pour l'année à venir.

Les formations suivies en 2020 ont été en forte baisse par rapport aux années précédentes en raison de la crise sanitaire. Si l'année dernière près de 70% des salariés du périmètre ci-dessous avaient reçu au moins une formation dans l'année, ce taux n'est plus que de 52,5% en 2020.

2020	Périmètre France	Belgique (sans Biopharma)	Espagne	Périmètre RSE hors Brésil et Biopharma Belgique
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	714	79	43	801
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	11 943	2 675	807	14 893
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	16,7	33,9	18,8	18,6
% de salariés formés	53,3%	78,2%	48,9%	52,5%

Les personnes en activité partielle ont suivi des formations. Ainsi malgré le contexte, plus d'un salarié sur deux a tout de même suivi une formation.

Evolution formation périmètre France	2020	2019	Variation
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	714	974	31
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	11 943	17 585	-5 073
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	16,7	18,0	
% de salariés formés	53,3%	66,7%	

Dans l'optique de renforcer sa formation intra-entreprise et de développer sa proximité avec ses collaborateurs, **Keyrus** a créé en 2017 un pôle de formations internes et externalisées, dénommé **Keyrus Learning eXperience (KLX)**

KLX a pour mission de proposer au plus grand nombre de collaborateurs de **Keyrus** une offre de parcours de formation personnalisable autour de quatre axes :

- > **Techniques** : Data, Digital, Management de projet...
- > **Métiers** : Marketing, Finance, Commerce...
- > **Soft skills** : Management, Développement personnel...
- > **Langues** : Anglais, Espagnol, Portugais...

Keyrus propose ainsi un large portefeuille de formations internes adaptés aux besoins et aux demandes des différents acteurs de l'écosystème de **Keyrus** (collaborateurs, managers, clients, ...). Ces formations peuvent être d'ordre technique (sur des outils du marché), fonctionnel (gestion de projet, conduite de réunion, ...), ou comportementale/linguistique ...

KLX propose de nouvelles ressources pédagogiques interactives et innovantes : classes inversées, adaptive learning, MOOC, e-Learning tutoré, learning analytics..., via une plateforme en ligne dénommée 'MyKLX', qui propose de suivre des formations à distance ou en classe.

La richesse des formations assure aux collaborateurs un renforcement de leurs compétences et le maintien de leur employabilité.

Les principaux objectifs poursuivis par **KLX** ont été :

- d'accompagner les collaborateurs dans les transformations du Groupe, notamment digitale et organisationnelle,
- de les aider à développer leurs compétences et à s'adapter aux nouveaux enjeux technologiques et managériaux,
- de valoriser leur apprentissage et leur montée en compétence à travers l'obtention de certifications et diplômes reconnus.

Dans le cadre de ses relations partenariales, **Keyrus** développe également des alliances privilégiées avec un grand nombre d'éditeurs majeurs et innovants du marché. Ces programmes de partenariats permettent de former les collaborateurs aux dernières versions disponibles, d'être toujours en phase avec l'évolution des technologies.

Le Groupe forme ainsi régulièrement les consultants directement chez les éditeurs du marché (Alteryx, IBM, Microsoft, Oracle, Qlik, SAP, Tableaux software, ...).

Keyrus développe également en interne une formation liée à la gestion de projet pour les futurs chefs de projet.

En France, plus de 1.400 heures de formation ont été consacrées aux ressources humaines, à des thématiques telles que la gestion du stress, au développement personnel...

Une part significative de la formation demeure sur l'axe métier pour permettre aux collaborateurs du Groupe de se former aux dernières technologies et innovations du marché.

3.7.3 Egalité des chances



Plaçant depuis son origine la diversité au cœur de ses valeurs clés, **Keyrus** attache une importance particulière au respect des principes d'égalité et de non-discrimination liés à l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la nationalité, la religion, le handicap, la situation maritale, les orientations sexuelles, les opinions politiques ou philosophiques, l'appartenance à un syndicat, tant au niveau de ses embauches que dans l'évolution professionnelle de ses salariés.

Keyrus s'engage ainsi à être un employeur responsable envers tout collaborateur travaillant pour le Groupe.

Société internationale et multiculturelle, **Keyrus** respecte sur l'ensemble des territoires où le Groupe est implanté et défend depuis son origine la diversité humaine et culturelle de son personnel en prenant part activement dans de nombreuses associations qui œuvrent en ce sens.

- **Keyrus** est signataire depuis de nombreuses années de la Charte de la diversité, pour promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toutes les formes de discrimination.
- **Keyrus** est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2012. Des ateliers d'échange sont régulièrement mis en place pour aider d'autres sociétés à obtenir le label diversité. Des commissions sont également tenues à dates régulières pour promouvoir, par exemple, l'accès des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises.
- **Keyrus** est signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui poursuit des objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents. En 2020, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux, 100% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales.
- **Keyrus** est membre de l'IMS « Entreprendre pour la cité » et 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 150 jeunes parrainés depuis le début de l'opération.

De manière plus générale, le Groupe **Keyrus** respecte la Charte Internationale des Droits de l'Homme et s'engage au travers de son code éthique à ce que chacun de ses collaborateurs adhère à ses valeurs de respect, d'intégrité, d'engagement et de non-discrimination.

Keyrus défend ainsi avec force et conviction la diversité et l'égalité des chances en son sein, en conduisant année après année un ensemble d'actions en faveur de :

- L'égalité professionnelle Hommes/Femmes
- L'insertion professionnelle des jeunes
- Les séniors
- Le handicap
- L'évolution de carrière et la formation

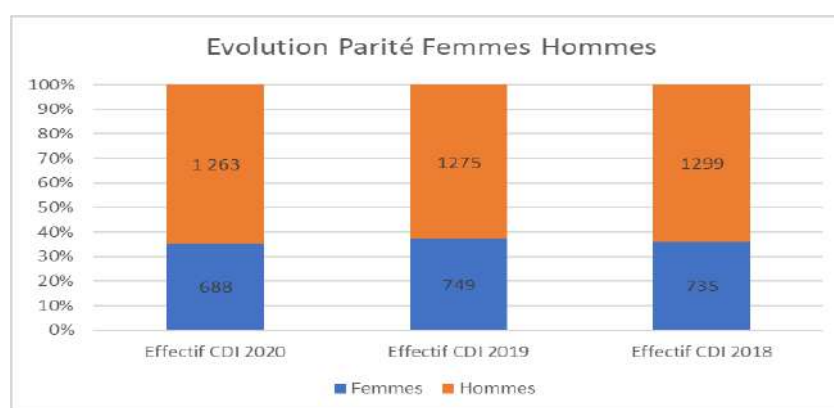
Egalité Femmes/Hommes

Historiquement, l'activité des entreprises de services numériques est un secteur où les femmes sont moins représentées au global de l'effectif. **Keyrus** lutte contre cet état de fait en ouvrant l'ensemble de ses postes aux deux sexes, et en assurant une parfaite équité femme homme dans ses processus de recrutement et de sélection des candidats. De ce fait, les offres d'emplois sont rédigées objectivement, sans discrimination, afin d'empêcher toute distinction entre la candidature des femmes et d'hommes.

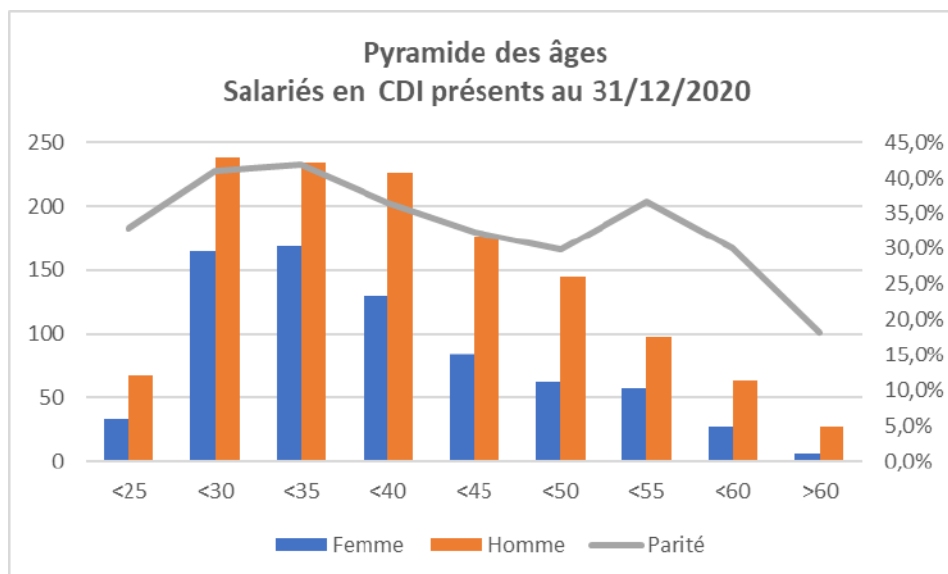
Par ailleurs, **Keyrus** s'attache à faire intervenir au sein des écoles partenaires des femmes (ingénieur, chef de projet, manager, ...) afin de promouvoir la présence des femmes dans les métiers du Numérique et plus spécifiquement au sein du Groupe **Keyrus**.

Keyrus affiche aujourd'hui en termes de représentativité femmes hommes, un effectif féminin qui représente 36% de l'effectif global du Groupe ; la tendance observée ces dernières années d'une augmentation du nombre de femmes dans les effectifs n'a pas été confirmée cette année si particulière.

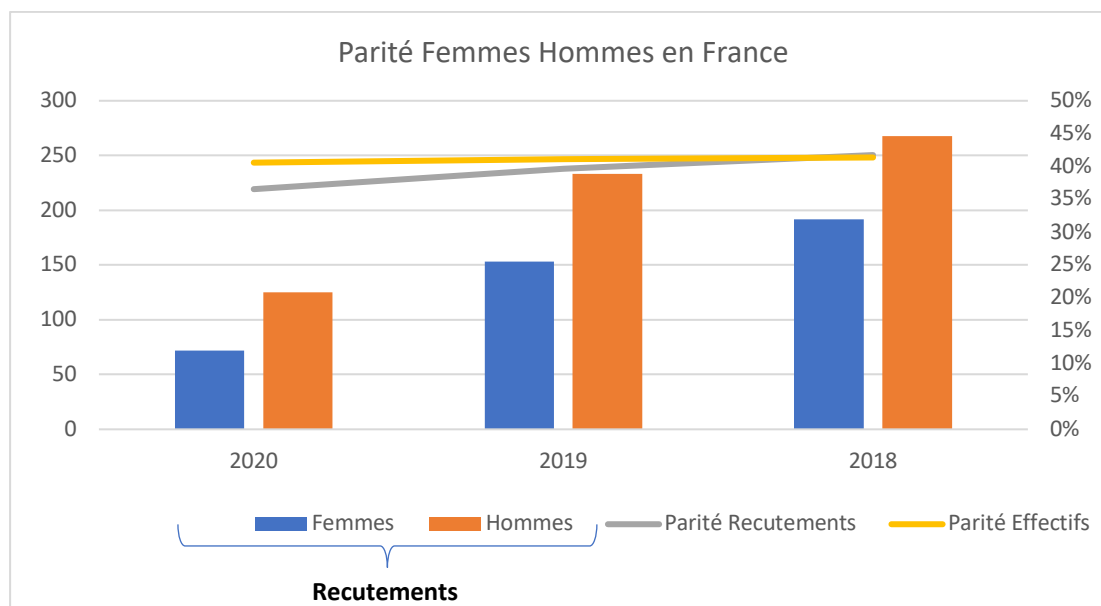
Effectifs totaux	Au 31/12/2020		Au 31/12/2019	
Hommes	1 292	63,5%	1 308	62,9%
Femmes	743	36,5%	771	37,1%
Total (périmètre RSE)	2 035	100,0%	2 079	100,0%



Le graphique ci-dessous présente la répartition des salariés en CDI au sein du Groupe **Keyrus** en fonction de leur âge et de leur sexe. Ce schéma traduit la difficulté à recruter des femmes, même si l'écart tend chaque année à diminuer.



- La Direction de **Keyrus** France poursuit sa politique de féminisation des effectifs. L'année 2020, marquée par la pandémie a montré un renversement de cette tendance avec des recrutements de femmes dans une proportion plus faible que celle observée dans les effectifs. Cette proportion de 40% de femmes dans les effectifs reste néanmoins plus qu'honorable au regard des données 2018 du Syntec qui montre que les secteurs de l'ingénierie et du numérique comptent les ratios de population féminine les plus bas, respectivement de 30% et 27%.



L'égalité professionnelle se mesure également par l'égalité des rémunérations et des possibilités d'accès à des fonctions de management et de direction. La proportion de femmes cadres et d'hommes cadres chez **Keyrus** est sensiblement équivalente dans le rapport de la proportion femmes/hommes de l'effectif global.

Keyrus a négocié dès 2013 avec ses partenaires sociaux un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche, et à tous les stades de la vie professionnelle. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en 2020 et est suivi annuellement.

En 2020, **Keyrus** a rejoint #StOpE, Stop au sexisme dit Ordinaire en Entreprise ! Cette initiative vise à partager & promouvoir les bonnes pratiques de lutte contre ce type de sexisme.

L'égalité professionnelle se mesure également par l'égalité des rémunérations et des possibilités d'accès à des fonctions de management et de direction. La proportion de femmes cadres et d'hommes cadres chez Keyrus est sensiblement équivalente dans le rapport de la proportion hommes/ femmes de l'effectif global.

Keyrus est adhérent à la fondation Femmes@numérique depuis sa création en juin 2018. L'initiative est à destination de tous : professionnels, jeunes, parents, enseignants, etc. Elle porte deux ambitions : passer à l'échelle et s'inscrire dans la durée. Portée par le Cigref, Syntec numérique, la Conférence des Grandes écoles, Talents du numérique, Social Builder et l'AFMD, ce projet rassemble 42 entreprises et 40 associations, toutes engagées sur cinq ans.

La Journée de la Femme a été célébrée en 2020 à travers l'ensemble des filiales dans le monde. À cette occasion, un débat a été organisé entre les collaborateurs & collaboratrices et les représentants de la direction afin d'échanger sur la place des femmes dans le Groupe, et rappeler la conviction du Groupe en faveur de l'égalité professionnelle.

Toutes les actions menées permettent à **Keyrus SA** d'atteindre un score de 89 points sur 100 concernant son index Egalité Homme/Femme pour l'année 2020 et de 100% pour Absys Cyborg.

Insertion des jeunes professionnels

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** participe chaque année aux Journées « Tremplin Jeunes » APEC à Paris et à Lyon.

Keyrus a initié dès 2013 un partenariat avec la Fondation Croissance Responsable afin de permettre à des enseignants de collèges de faire un stage d'immersion en entreprise pour une meilleure connaissance de ses métiers et donc une meilleure orientation des élèves.

Keyrus se mobilise auprès des jeunes collégiens en étant membre de l'association « Crée ton Avenir ». **Keyrus** s'engage ainsi à recevoir dans ses locaux les jeunes et à leur présenter les codes de l'entreprise et son expertise le temps d'un après midi.

Le Plan Seniors

Des études sociodémographiques régulières réalisées par l'OPIIEC (Observatoire Paritaire des Métiers de la Branche) montrent que la population de notre Branche professionnelle est relativement jeune : Plus de 60 % des salariés ont moins de 40 ans alors que ce taux est inférieur d'un tiers sur l'ensemble de la population active.

Valorisant l'expérience et certain de la valeur des seniors pour l'entreprise, **Keyrus** s'est doté d'un Plan d'actions pour l'emploi des seniors pour dynamiser l'intégration et assurer le maintien dans l'emploi de cette classe d'âge dans les meilleures conditions. **Keyrus** s'engage au travers de ce plan à conduire une politique appropriée de gestion de carrières de son personnel « senior » par des actions personnalisées et adaptées à la situation de chaque collaborateur sur 3 axes majeurs :

- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

Keyrus a négocié dès le début des années 2000 avec ses partenaires sociaux un accord Intergénérationnel destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges en entreprise, facteur de compétitivité et de performance. Cet Accord d'entreprise définit des actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en 2020 et est suivi annuellement. Les objectifs ont été respectés en 2020.

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

Keyrus a développé une politique Handicap. **Keyrus** s'engage pour la Diversité et l'Égalité d'accès aux Emplois. **Keyrus** est une entreprise citoyenne et pluriculturelle, qui a basé son développement depuis sa création sur des valeurs éthiques décrites dans une Charte Groupe. Reflet de la société moderne, **Keyrus** s'engage au travers de l'adhésion à la charte de la diversité à maintenir la réalité de ses engagements en faveur de l'égalité des chances, la non-discrimination, comme autant de facteurs de créativité, d'innovation et de dynamisme économique et social.

L'engagement de **Keyrus** en faveur de la Diversité et de la non-discrimination à l'embauche se traduit par une politique d'ouverture en faveur du Handicap :

Keyrus a mis en place depuis plusieurs années une campagne de sensibilisation à l'intégration des personnes en situation de Handicap, via des affichages dans ses locaux, la diffusion de notes d'information et la projection d'un film.

L'objectif est de promouvoir une meilleure perception des différentes formes de Handicap pour ainsi améliorer leur compréhension, reconnaissance et intégration au sein de Groupe **Keyrus**.

Cette campagne a permis de communiquer sur les démarches liées à la reconnaissance du Handicap, les missions de la MDPH ainsi que les sur les droits liés à la reconnaissance d'un Handicap.

Keyrus met en place depuis 3 ans plusieurs actions visant d'une part à rencontrer des organismes spécialisés dans l'aide au recrutement de personnels handicapés et, d'autre part, à mener des campagnes d'information auprès de ses collaborateurs concernés pour les inciter à se déclarer ou à renouveler leur déclaration auprès des CDAHP (Commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées). La proportion de personnels handicapés déclarés étant néanmoins toujours assez faible au sein du Groupe, **Keyrus** est conscient de devoir continuer et renforcer rapidement ses actions pour augmenter le nombre de travailleurs handicapés au sein de l'ensemble de ses effectifs.

En 2020, **Keyrus** a développé dans le cadre de sa politique d'achats responsables plusieurs accords avec des entreprises adaptées (EA et ESAT) pour la mise en place au sein de ses différents sites de services de factotum, d'entretiens, de fournitures de petits matériels...dispensés ou réalisés par des personnes en situation de handicap. **Keyrus** compte en 2021 multiplier et élargir ces actions.

3.7.4 Qualité de vie au travail



Sur la base de son activité, le Groupe a porté une attention particulière à 2 enjeux clefs pour ses salariés :

- Le bien-être au travail
- L'équilibre vie professionnelle vie privée

Ces enjeux se mesurent au travers de l'absentéisme, des accidents et du turnover.

Le Bien-être au travail

La bienveillance au travail est aujourd'hui une réelle nécessité dans l'entreprise. **Keyrus** s'intéresse au bien-être de ses salariés. Bien se sentir sur son lieu de travail est une source de motivation pour tout salarié donc de compétitivité et de performance pour l'entreprise, qui n'est plus à prouver. Selon de nombreuses études scientifiques, l'empathie et la bienveillance font partie de la nature humaine. Les experts voient dans cette attitude une solution aux crises morales, économiques et sociales. Il devient alors possible de conjuguer performance et bienveillance au travail. Celle-ci part du cadre relationnel qui permet de poser une relation de confiance et de respect mutuel que favorisent le Groupe **Keyrus** en appliquant 3 principes pour améliorer les relations intra-entreprises, et faire baisser le stress de ses collaborateurs : Donner du sens au travail, cultiver l'intelligence relationnelle et veiller au bien-être de chaque salarié, notamment en lui assurant un environnement de travail agréable et adapté.

Concernant cet environnement de travail, le Groupe opérant sur un nombre important de sites différents en France, comme à l'étranger, s'assure par exemple constamment que ses locaux et méthodes de travail respectent les règles les plus strictes de sécurité et de confort pour l'ensemble de ses collaborateurs afin que ces dernières puissent exercer leurs activités dans les meilleures conditions de bien-être possibles. Ceci concerne l'aménagement d'espaces de travail et de détente spacieux et agréables, l'isolation et la climatisation appropriée, quand cela est possible, des bureaux ou la fourniture d'un équipement adapté notamment pour les personnes pouvant souffrir de déficiences physiques.

Conscient de l'importance d'un environnement de travail agréable et adapté, **Keyrus** a réalisé en 2017 un projet majeur de réaménagement de l'intégralité de ses bureaux sur les sites de Levallois et en régions. Ce projet, dénommé Liv'In, a eu pour but de repenser intégralement les espaces de vie des collaborateurs en leur offrant une expérience enrichie en termes de confort, de travail collaboratif et d'échanges dans des espaces de vie agréables et adaptés aux différents métiers du Groupe.

De la digitalisation au changement générationnel, le monde du travail est en pleine mutation. **Keyrus** souhaite soutenir la création et l'innovation de ses collaborateurs.

Ce projet national, étendu à l'ensemble des sites français, offrent aux collaborateurs des espaces de travail design et ergonomique, des espaces de partage, de co-working.

Keyrus est un lieu d'échange, de travail, de fidélisation, d'ouverture, de formation et de motivation.

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

Depuis de nombreuses années, **Keyrus** a développé des journées bien-être (tous les 1^{er}s jeudi du mois). Lors de ces journées, les collaborateurs bénéficient de paniers de fruits frais, de séances de massages et de cours collectifs (sophrologie, yoga, méditation, automassage...)

Keyrus renforce ses animations autour de l'hygiène de vie, de la prévention santé & du bien-être au travail telles que par exemple des pauses revitalisantes 100% healthy (dégustation d'Açaï Bowls), des séances de prévention des Troubles-Musculo-Squelettiques (TMS) directement en open-spaces, des séances de relaxation/gestion du stress grâce au programme Melomind (relaxation connectée).

En 2020, depuis le début de la crise sanitaire, **Keyrus** porte une attention particulière à la Qualité de Vie au Travail et aux conditions d'épanouissement dans ce contexte de mutation des modes de travail, aux Risques Psycho-sociaux (mise en place d'une cellule d'écoute psychologique, sensibilisation des managers...), à la prévention des troubles Musculo-Squelettiques (conseils préventifs en termes de postures à son espace de travail) etc...

En parallèle, **Keyrus** déploie son offre de coaching professionnel pour ses collaborateurs qui ont plus de 2 ans d'ancienneté. Le coaching accompagne les processus de fidélisation, de développement des potentiels & de gestion des carrières chez **Keyrus**.

Le coaching est un véritable levier de la stratégie RH, complémentaire aux actions de formation & au programme Take Keyr'. Une opportunité à forte valeur ajoutée pour les bénéficiaires.

Le coaching professionnel permet d'accompagner nos collaborateurs dans leur carrière : Coaching de performance, Coaching de développement, Coaching de prise de fonction, Coaching de qualité de vie au travail (équilibre, épanouissement, motivation, ...)

Notre coach interne est certifiée ACTP par l'ICF (International Coach Fédération).

La demande de coaching peut émaner du collaborateur directement ou bien de son manager.

Le coaching professionnel est également intégré au programme 'Talents', et au parcours d'intégration des managers. Ces profils y ont donc un accès privilégié.

Depuis le lancement du coaching professionnel interne chez **Keyrus**, une dizaine de collaborateurs ont pu en bénéficier. En 2021, une quinzaine de collaborateurs auront l'opportunité de bénéficier de cet accompagnement individuel sur-mesure.

En 2020, soucieux d'apporter un soutien renforcé pendant la crise sanitaire, **Keyrus** a lancé le dispositif de « Flash » Coaching : des séances uniques et ponctuelles pour accompagner les collaborateurs, les managers et les directeurs face à des problématiques liées au contexte de crise (par exemple : gagner en efficacité, développer la résilience, mieux gérer le stress ou les émotions, gérer son équilibre en télétravail). Des séances accessibles à tous, sans condition d'ancienneté, ont été suivies par une vingtaine de collaborateurs.

Keyrus a réalisé cette année un sondage interne « Qualité de Vie & Conditions de Télétravail – crise sanitaire » sur le périmètre de la France et monde.

L'objectif a été d'établir un diagnostic sur les ressentis des collaborateurs pendant la crise sanitaire et son premier confinement, et de mettre en lumière les points d'amélioration. Le taux de participation à ce sondage sur le périmètre France, a été de 63% et 85% des répondants ont déclaré se sentir bien.

A la suite des préoccupations et besoins majeurs qui en sont ressortis (télétravail, lien social & convivialité, craintes autour du virus, accompagnement & proximité, formation...), **Keyrus** a défini des actions ciblées : révision de l'accord d'Entreprise existant pour favoriser davantage de télétravail, réouverture des sites en fonction du contexte sanitaire, organisation de moments collectifs conviviaux (présentiels ou distanciels selon contexte sanitaire), communication sur le protocole sanitaire et sur des mesures complémentaires (horaires décalés, rotation sur espaces de travail...), proximité managériale et accompagnement individuel renforcés, plan massif de formation à distance (formations spécifiques pour managers, sessions d'information pour les collaborateurs sur les dispositifs de formation existants...).

L'équilibre vie privée / vie professionnelle

Soucieux du bien-être de ses collaborateurs, **Keyrus** agit continuellement en faveur de l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

Les actions mises en place par l'entreprise vont du "respect de règles simples de vie quotidienne, en évitant les réunions tôt le matin et tard le soir", à une "souplesse des modalités et des horaires de travail comme le temps

partiel choisi". **Keyrus** accepte un aménagement des congés parentaux sans impact sur l'évolution professionnelle, et la possibilité d'aménager les horaires de travail en fonction des contraintes personnelles si les fonctions du demandeur le permettent.

La flexibilité, le développement de l'autonomie rendent possible, selon les missions du collaborateur, la mise en place du télétravail si le salarié en fait la demande.

Keyrus a signé en 2019 un accord d'entreprise portant sur le télétravail : Key@home !

Cet accord d'entreprise portant sur le télétravail, a eu une portée particulière cette année marquée par la crise sanitaire. Il a été un axe majeur de Plan de continuité de **Keyrus** grâce à l'autonomie et la flexibilité proposées aux collaborateurs.

Chaque salarié peut bénéficier, d'une journée de télétravail par semaine, après accord de son manager, pour une durée maximale de 12 mois, renouvelable. Le télétravail vise à améliorer la qualité de vie au travail des salariés en recherchant un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle tout en maintenant l'efficacité et la qualité du travail fourni.

Outre la flexibilité tant appréciée cette année, Il contribue à améliorer l'articulation des temps professionnels et personnels et permet de réduire les temps de transports.

Afin d'accompagner ses collaborateurs, **Keyrus** a développé le guide du télétravailleur et les documents associés (modèle de demande et d'attestation, fiche de renseignements).

En 2021, pour répondre à la mutation des modes de travail depuis la crise sanitaire, et face à l'intérêt croissant des collaborateurs du Groupe pour le télétravail, **Keyrus** prévoit une révision de l'accord d'entreprise, afin d'étendre le nombre de jours « télé-travaillés ».

Keyrus a néanmoins signé une charte portant sur le droit à la déconnexion. **Keyrus** souhaite instaurer, par le biais de cette charte, une meilleure utilisation des outils de travail et de communication, participer à un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et s'assurer du respect des temps de repos de ses salariés

Keyrus est attentif à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, et a mis en place l'entretien 'forfait jour' deux fois par an à l'attention des collaborateurs concernés.

Conscient de l'importance que revêt cet équilibre pour l'ensemble de ses collaborateurs, **Keyrus** intègre ce thème d'échange dans les entretiens annuels d'évaluation de l'ensemble de ses équipes.

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 et d'un accord d'intéressement, qui récompensent la performance économique globale de l'entreprise, et auxquels est adossé un PEI permettant aux collaborateurs de faire des versements volontaires.

Organisation du temps de travail

La majorité des salariés est cadre. Les salariés travaillent principalement sur une base de forfaits hebdomadaires en heures et également de forfaits en jours en France. Au Brésil, les salariés travaillent en règle générale 40 heures par semaine.

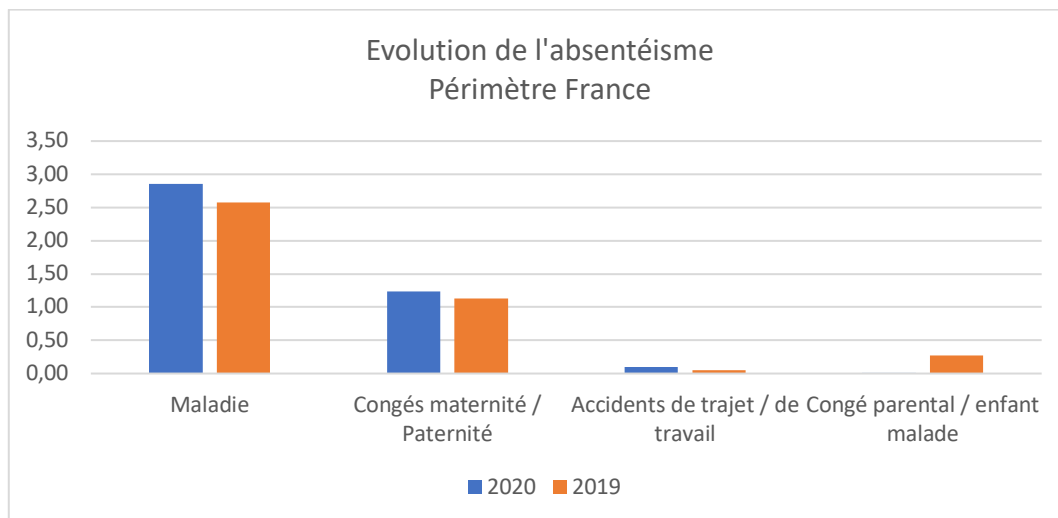
Keyrus est signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui poursuit les objectifs d'accompagnement et de non-discriminations des salariés-parents.

Depuis plusieurs années, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux à temps plein ou temps partiel. En 2020, plus de 90% des demandes de temps partiel ont été acceptées, ainsi que des aménagements de télétravail lorsqu'ils étaient compatibles avec les fonctions du demandeur.

Absentéisme

L'absentéisme est relativement peu élevé sur le périmètre RSE puisqu'il est de 4.94%. Le taux est plus élevé en France avec un absentéisme de 6.06%. Il est surtout en hausse par rapport à l'année dernière, notamment en raison de la pandémie. Les absences pour maladie en 2020 s'expliquent ainsi notamment par les absences pour garde d'enfants.

Ces taux sont les résultats des politiques menées en interne sur les conditions de travail et sur la qualité de vie au travail qui rentrent dans les critères de performance de **Keyrus**.



Santé et sécurité

Périmètre France	2020	2019
Nombre d'accidents avec arrêt		
<i>Accidents de trajet</i>	4	4
<i>Accident de travail</i>	1	0
Taux de Fréquence Accident de Travail	0.0	0.0
Taux de Gravité Accident de Travail	0.0	0.0
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0

Les accidents concernent essentiellement des accidents de trajets.

Les taux de Fréquence et de Gravité sont calculés sur la base des accidents de travail uniquement. Les taux sont relativement faibles

Relations sociales

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

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

Les accords collectifs

Keyrus renouvelle périodiquement ses deux accords d'entreprise 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 Intergénérationnel

Il est destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges en entreprise, facteur de compétitivité et de performance pour les entreprises.

L'accord intergénérationnel vise à définir des actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée, de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.

L'accord sur le Télétravail a été finalisé en 2019.

3.8 UNE RESPONSABILITE SOCIETALE

3.8.1 Un code éthique et une conduite morale au cœur de l'ensemble des pratiques de Keyrus

VALEURS ET ETHIQUE



Afin de garantir le respect et la cohérence avec les valeurs morales fondamentales de **Keyrus**, telles que la diversité, le respect d'autrui et des engagements, un code éthique strict a été établi qui détermine au plus près la conduite de l'entreprise et ses pratiques. **Keyrus** agit concrètement pour créer un monde plus juste et plus humain. Cette charte est consultable par tous sur les sites Internet de **Keyrus**.

Dès sa création, **Keyrus** a adopté un code éthique inspirant le bon déroulement de ses processus internes et externes afin de garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement de ses collaborateurs. En adhérant en 2011 au Pacte Mondial des Nations Unies, **Keyrus** a renforcé son engagement sur les points suivants :

- 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.

Le Département 'Risque, Audit et Conformité' – Groupe (DGRAC) est en charge des sujets Sapin II et RGPD. Il est dirigé par un Directeur Groupe rattaché au Président Directeur Général. Le Département comprend également la DPO Groupe.

Ce dernier gère un réseau international de DPO, de relais et référents. Via divers outils et 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 de mise en conformité Groupe), la DPO Groupe assure un niveau de compétences approprié et actualisé pour l'ensemble des acteurs concernés. Cette gestion génère une sensibilité adéquate de l'ensemble des salariés du Groupe aux problématiques de la RGPD.

La mise en place de la Loi Sapin II est conduite par le Directeur du Département. Le Comité d'Audit du groupe a validé l'évaluation des risques anti-corruption. Deux formations, l'une élaborée à destination du personnel à risque et l'autre pour le personnel 'non-riské' ont été déployées sur l'ensemble du groupe. D'autre part, le code anti-corruption du Groupe **Keyrus** a été traduit dans les six langues du groupe et diffusé dans tous les pays concernés.

Le dispositif d'alerte du Groupe –**Keyrus Ethics Line**– est disponible dans cinq langues et est fourni par un prestataire externe. A ce jour, le dispositif n'a fait l'objet d'aucune alerte. Le comité Ethique veille au bon fonctionnement du dispositif et est assisté en cela par le Directeur du Département et ses référents dans les différentes zones où le Groupe **Keyrus** est présent.

UN CODE ETHIQUE PARTAGE AVEC LES FOURNISSEURS

Keyrus est un Groupe conscient des impacts potentiels des pratiques professionnelles dans l'exercice de ses activités. Il s'engage ainsi à privilégier les solutions et procédures d'achats fiables et durables afin de réduire son impact sur le long terme.

Keyrus reste aussi à l'écoute des attentes de ses fournisseurs, notamment en matière d'environnement et de respect de codes éthiques, en s'efforçant systématiquement d'intégrer de manière proactive dans ses services et prestations, les dimensions de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable.

APPROVISIONNEMENT AUPRES DES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

Keyrus est très attentif à la problématique achats dans le cadre de sa responsabilité environnementale et sociale. L'entreprise se conforme d'ores et déjà à des règles d'achats responsables, dans ses alliances avec ses partenaires et fournisseurs tout en respectant les principes édictés par le pacte Mondial des Nations Unies et le Code de déontologie établi en 2010 par le Syntec Numérique.

Keyrus respecte les dix principes de la « Charte des bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME » établie par la médiation du crédit aux entreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). Cette charte vise à favoriser les conditions d'une « relation équilibrée, authentique et durable entre grandes entreprises, opérateurs publics et PME ». Elle encadre aussi les relations entre clients et fournisseurs de prestations intellectuelles. Le respect des 10 engagements pour des achats responsables doit permettre d'éviter des comportements abusifs dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

- Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques
- Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs
- Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leurs filières
- Apprécier le coût total de l'achat
- Intégrer la problématique environnementale
- Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise
- Les achats : une fonction et un processus
- Une fonction achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs
- Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

Keyrus a mis en place en 2020 une solution P2P paramétrée à son organisation et ses besoins et destinée à rationaliser l'ensemble de ses engagements de dépenses en frais généraux. Cette solution et ses processus d'utilisation ont fait l'objet fin 2020 d'un audit dans le cadre du renouvellement de la norme ISO 9001. Au-delà d'améliorer la qualité et la rapidité de la démarche achats, la solution P2P de **Keyrus** optimise également le contrôle des engagements et validations de dépense. Elle permet en outre le monitoring et scoring des fournisseurs dans une optique de développement durable en privilégiant une relation avec les fournisseurs démontrant à la fois une pleine conformité à la Charte des Achats Responsables édictée par **Keyrus** ainsi que l'adoption de 'best practices' en matière d'achats responsables.

3.8.2 Une forte écoute clients et une relation dans la durée

L'analyse et la compréhension des besoins des clients constituent l'une des priorités du Groupe. **Keyrus** s'engage donc à leur proposer uniquement les solutions les plus pertinentes et adaptées, dans un souci de maîtrise de coûts et de bon retour sur investissement. Le Groupe évalue ainsi ses projets à travers des indicateurs de performance.

Le sens de la relation client de **Keyrus** se fonde sur l'écoute et le dialogue. Celle-ci ne passe pas une chaîne complexe mais s'établit directement avec les membres de la direction. **Keyrus** cherche toujours à satisfaire ses clients pour créer avec eux une relation durable.

L'un des indicateurs de performance de **Keyrus** suivi dans le cadre de la certification ISO 9001 en France est la mesure de satisfaction de ses clients.

3.9 KEYRUS ET L'ENVIRONNEMENT

3.9.1 La politique générale (ou globale) en matière environnementale

UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE AFFIRMEE



Acteur éco-responsable engagé et soucieux de contribuer à la protection de la planète, **Keyrus** développe une politique environnementale dont l'objectif est de minimiser au mieux et sur le long terme tout impact néfaste pour l'environnement, la santé et la sécurité de ses collaborateurs mais aussi de ses clients, de ses fournisseurs, en minimisant son impact environnemental, en maîtrisant sa consommation d'énergie, ses déplacements professionnels, en recyclant systématiquement ses déchets, équipements et consommables..

Un ensemble d'actions d'information, de sensibilisation et de motivation des équipes du Groupe **Keyrus**, est ainsi mené afin que chacun puisse contribuer efficacement à chaque niveau de l'entreprise à la protection de l'environnement ainsi qu'à l'amélioration de la sécurité et du bien-être des différents acteurs intervenant dans les activités du Groupe.

Ces actions d'informations portent de manière générale sur :

- La prise en compte de sa politique environnementale dans les formations sur la responsabilité sociale du Groupe et la sensibilisation et motivation des collaborateurs sur les enjeux environnementaux présents et futurs.
- Le respect des lois et réglementations locales et internationales sur l'environnement.
- Le comité de Direction en charge de la RSE a analysé les risques environnementaux de **Keyrus** et a identifié un enjeu clef, le changement climatique. Ce dernier est décliné en quatre axes importants autour desquels le Groupe agit afin de réduire son impact sur l'environnement :
 - Gestion du parc immobilier et des locaux
 - Matériels informatiques et autres équipements
 - Transport et déplacements professionnels
 - Gestion des fournisseurs et partenaires

Immeubles et locaux

Bien que locataire sur l'ensemble de ses immeubles et locaux, **Keyrus** privilégie pour ses nouveaux locaux, des immeubles éligibles aux nouvelles normes RT 2012 BBC, (Bâtiment Basse Consommation) et HQE (Haute Qualité Environnementale), afin de favoriser non seulement les économies d'énergie mais également la qualité de l'environnement de travail pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

De la même manière, **Keyrus** s'évertue à minimiser la consommation d'électricité et d'eau utilisée dans ses locaux lorsqu'il lui en est donné la possibilité. Le Groupe installe ainsi des systèmes de détection de présence permettant l'allumage et l'extinction des lumières dans les lieux de passage privatifs de ses locaux. Des campagnes d'information sont menées régulièrement pour sensibiliser les collaborateurs à éteindre les éclairages, ordinateurs ou autres équipements électriques non utilisés. Des signalétiques sont apposées dans l'ensemble des pièces partagées par les collaborateurs et les systèmes de chauffage dans la mesure du possible, permettent à chaque collaborateur de moduler ou d'arrêter ceux-ci.

Pour les surfaces de bureau, chaque manager responsable d'un site est encouragé, en respectant les réglementations locales et le règlement intérieur des immeubles, à « dimensionner » les surfaces de chaque pièce en respectant des seuils minimums correspondant au nombre de collaborateurs présents.

Il doit également s'assurer de la conformité des locaux avec les réglementations locales et internationales en matière d'hygiène et de sécurité ;

Il vérifie en outre qu'aucun matériau toxique ou dangereux n'est présent ou introduit dans ces locaux.

En outre, des travaux significatifs ont été réalisés ces dernières années quant à l'aménagement des bureaux afin de favoriser le bien être des équipes. Des salles de détente, de partage ont ainsi été créées.

Matériels informatiques et autres équipements

La politique d'achats du Groupe est gérée selon un modèle centralisé assurant une standardisation et une mutualisation du matériel utilisé, afin de mieux économiser l'énergie sur les sites. De ce fait, la Direction des Achats Groupe réalise elle-même les bilans carbone et autres audits énergétiques, et prend l'initiative des actions d'amélioration en vue d'assurer une gestion optimale des matériels et équipements. L'activité principale au sein de **Keyrus** de développement de logiciels et de gestion des projets informatiques, reste clairement identifiée. Elle autorise ainsi une gestion centralisée du parc de serveurs ainsi que de l'ensemble de ses équipements permettant une totale maîtrise des coûts à la fois économiques et écologiques.

Gestion de l'énergie

Keyrus favorise depuis plusieurs années, l'utilisation et le remplacement de son matériel informatique par des équipements compacts et économes en énergie.

Elle s'appuie sur une meilleure gestion du nombre de photocopieurs et d'imprimantes du Groupe, en veillant à un usage raisonnable des consommables. Cet effort s'est concrétisé par la disparition des imprimantes des bureaux personnels, et leur remplacement par des imprimantes collectives liées directement au réseau.

Cet effet se renforce de fréquentes campagnes luttant contre le gaspillage de papier et d'encre à travers les impressions inutiles, et la favorisation du recours au scan, ou l'impression recto-verso.

Maitrise et durée de vie du matériel informatique

Elles sont facilitées par le référencement et l'inventaire systématique des matériels, des stocks et équipements achetés. Ainsi, ne sont remplacés que les matériels totalement obsolètes afin de garantir les meilleurs équipements aux collaborateurs.

Cette gestion informatisée permet également de gérer le recyclage correct de chaque matériel arrivé en fin de vie. Cette procédure contribue à l'allongement de la durée de vie du matériel informatique, lequel permet de limiter de manière conséquente notre impact environnemental.

Le Groupe remplace également tout matériel ne répondant plus aux normes et standards actuels en termes de consommation énergétique respectueuse pour l'environnement, et veille à le céder à un organisme certifié en vue de réduire l'impact environnement lié à la mise au rebus desdits matériels.

Transport et déplacements professionnels

L'activité de **Keyrus** l'oblige à détacher bon nombre de collaborateurs sur des sites extérieurs à l'entreprise générant un impact environnemental lié à ces déplacements. **Keyrus** attache ainsi une grande importance à limiter ces derniers en mettant en place de nouvelles procédures réductrices de leur impact sur l'environnement.

Keyrus encourage ainsi tout au long de l'année ses collaborateurs à :

- Ne se déplacer qu'en cas de stricte nécessité
- Opérer une gestion intelligente des agendas en regroupant les déplacements vers des destinations proches
- Eviter les déplacements aux heures de pointe
- Privilégier, quand cela est possible, les réunions en visioconférence ou téléconférence. Ainsi, le siège de Levallois dispose de salles de visioconférence. Les régions en France et certaines filiales à l'étranger bénéficient de ces équipements (Belgique, Brésil, Israël, Canada, ...). Un déploiement est également prévu aux Etats-Unis.
- Favoriser les déplacements en transport en commun plutôt que les véhicules personnels dans les déplacements urbains et par train plutôt que l'avion sur le territoire national

3.9.2 Changement climatique

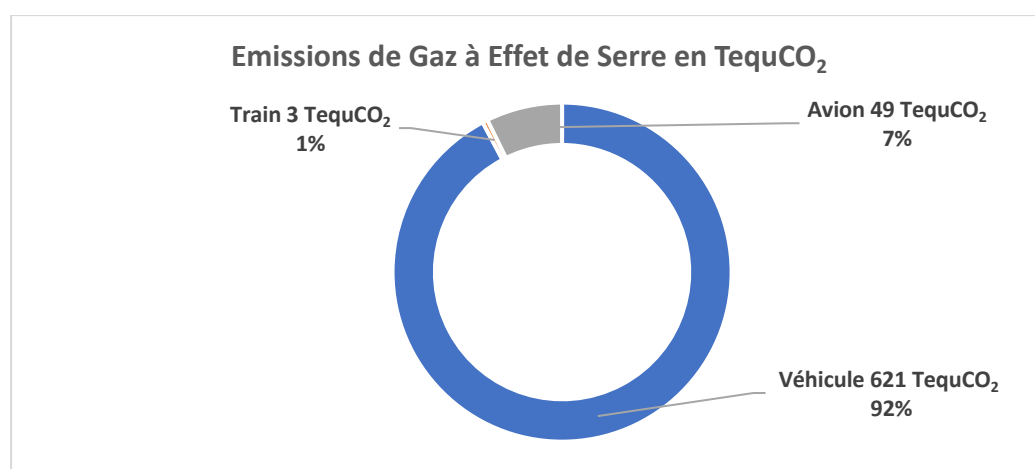
Les rejets de gaz à effets de serre

Les gaz à effet de serre sont de deux natures pour le Groupe **Keyrus** :

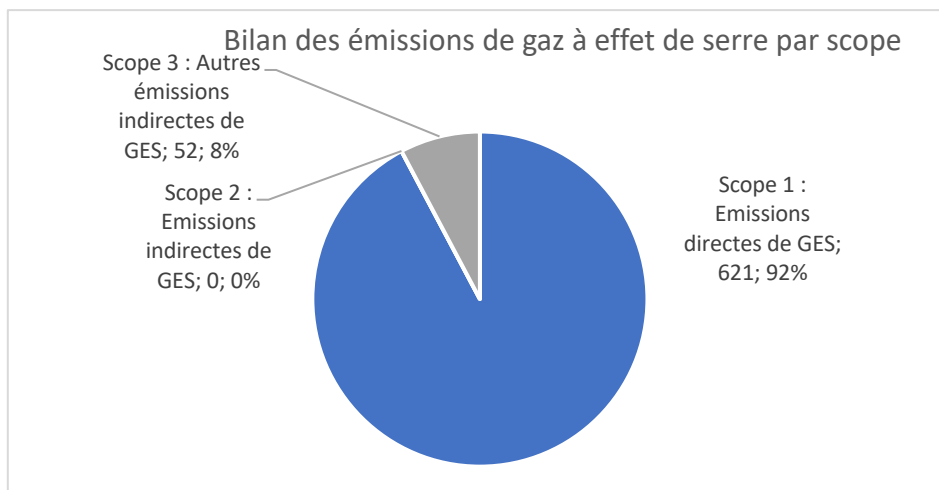
- Emissions liées aux bureaux : **Keyrus** étant locataire, le Groupe ne dispose pas de ces informations.
- Emissions liées aux déplacements : ils sont également de deux types avec d'une part les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et d'autre part les déplacements liés aux voyages (train, avion et voitures de location (courte durée)). En matière de méthodologie, les trois loueurs gestionnaires de la flotte automobile ont transmis les kilométrages observés à la date d'anniversaire des contrats. Ces kilométrages ont été extrapolés sur une durée d'un an. Le prestataire en charge de l'étude « empreinte carbone » a donc calculé les tonnes de CO₂ émises sur la base de ces kilométrages en répartissant les véhicules par chevaux fiscaux. Le suivi des kilomètres parcourus est réalisé par les agences de voyage pour le train et l'avion. Le périmètre est celui de **Keyrus** France. Les émissions de CO₂ ont été calculées à partir du tableur de l'Ademe dans sa version 8.51 en date de 2020.

Bilan de gaz à effet de serre

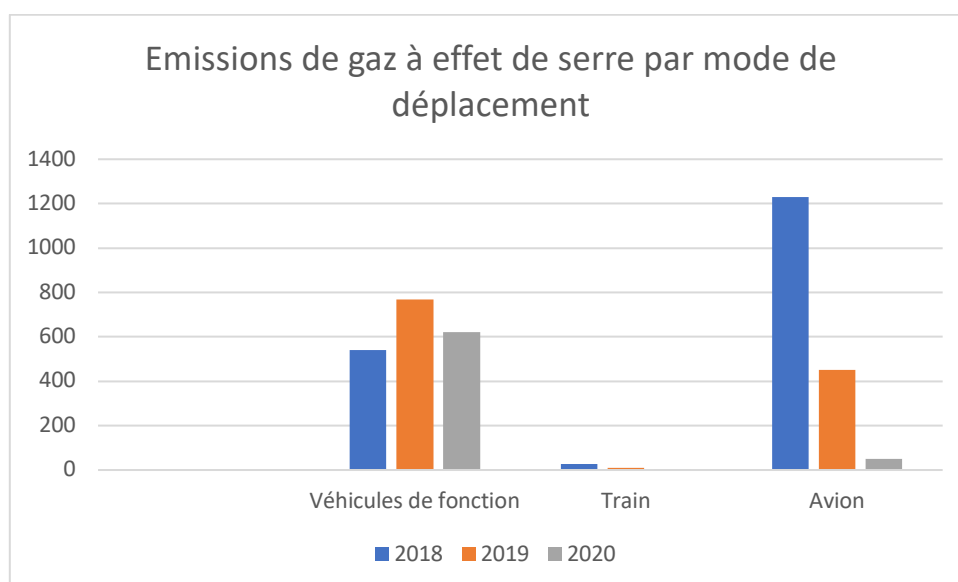
Keyrus a réalisé en 2020 son bilan de gaz à effet de serre sur le périmètre suivant, dont on sait d'après l'étude 2018 qu'il représente les postes les plus significatifs : voyages en avion et en train gérés par deux agences de voyage et véhicules de fonction gérés par trois loueurs (France). Il est à noter que l'année 2020 est exceptionnelle en raison de la pandémie COVID-19 : les déplacements ont été fortement réduits et le télétravail privilégié. Le bilan s'élève donc à 673 Tonnes équivalent CO₂, en diminution de 44 %. Il est encore trop tôt pour affirmer que les pratiques vertueuses adoptées pendant l'année 2020 (télétravail, visioconférence, usage des outils collaboratifs) perdureront. Cependant, il faut espérer que certains réflexes demeureront.



Les voitures de fonction représentent 92 % des émissions de gaz à effet de serre des déplacements alors qu'en 2019, elles représentaient 63 %. Les efforts qui ont été faits pour établir une politique véhicules pragmatique devraient porter leurs fruits dès l'année prochaine. L'offre de véhicules est dorénavant 100 % essence avec par catégorie, des véhicules hybrides rechargeables. Des prises ont été installées à Levallois et Nantes pour faciliter l'utilisation de cette nouvelle catégorie de voitures.



Les émissions directes de GES représentent 92 % des émissions de GES et les autres émissions indirectes de GES couvrent 8 %. Ceci en raison des diminutions de déplacements en avion. Les émissions indirectes associées à l'énergie sont non significatives ;



Pour les années qui viennent, le Groupe **Keyrus** souhaite inscrire sa trajectoire de maîtrise de ses émissions de gaz à effet de serre dans les objectifs de l'accord de Paris. La nouvelle politique véhicules devrait lui permettre d'atteindre ses objectifs mais il faudra s'en assurer sur une année de fonctionnement normal.

3.9.3 Economie circulaire

Préventions et gestions des déchets (recyclage, réutilisation, lutte contre le gaspillage alimentaire)

Conscient de l'enjeu de l'économie circulaire, et également de la confidentialité des données, **Keyrus** a confié depuis juillet 2017 à la société Shred-it la gestion confidentielle, la collecte et le recyclage des documents de **Keyrus SA** siège directement sur le site. Cette société est spécialisée dans la destruction sécurisée des documents sur place.

Keyrus France a également mis en place un système de tri sélectif des déchets. Ceux-ci ne sont pas quantifiés car ils sont collectés par les services de la ville.

Les déchets de bureau du siège sont gérés par la société Tri.o Greenwishes.

Le siège a enregistré les déchets suivants :

(en Tonnes)	2020	2019	2018
DIB	7,8	NC	20,1
Papiers et cartons	2,1	NC	12,2
Canettes	0,0	NC	0,1
Bouteilles plastiques	0,0	NC	0,4

Les chiffres 2020 ne sont pas comparables aux années précédentes du fait du recours imposé au télétravail en période de pandémie. **Keyrus** poursuit néanmoins sa politique de réduction des déchets.

Ces déchets sont valorisés par la société Trio. Elle communique un reporting mensuel sur les déchets valorisés et sur les économies d'énergies réalisées suite à leur valorisation.



Les déchets dangereux concernent les équipements électriques et électroniques. Les équipements informatiques sont loués et sont donc rendus au loueur au terme du contrat.

De par son activité tertiaire, et de la présence d'une partie des salariés chez les clients, le gaspillage alimentaire est une thématique non significative pour le Groupe.

3.9.4 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 2020.

3.10 ENJEUX NON SIGNIFICATIFS POUR LE GROUPE KEYRUS

Les enjeux suivants sont non applicables pour le Groupe **Keyrus** :

- La lutte contre la précarité alimentaire
- Le respect du bien-être animal
- Une alimentation responsable, équitable et durable.

La lutte contre le gaspillage alimentaire est un enjeu non significatif pour le Groupe.

Le Groupe n'est présent dans aucun paradis fiscal et n'est donc pas concerné par les problématiques relatives à l'évasion fiscale.

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 2020

Ce rapport contient 5 pages

KEYRUS SA155 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 31/12/2020

A l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC activité inspection sous le numéro 3-1077 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière consolidée relative à l'exercice clos le 31/12/2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

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

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'OTI

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

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

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

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon le fascicule documentaire Afnor FD X 30-02 « Guide pour la conduite des missions de vérification telles que prévues à l'art. L. 225-102-1 du Code de commerce ».

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

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs² que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès de l'ensemble des entités faisant partie du périmètre de la DPEF, et couvrent entre 45% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes³ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

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

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de deux personnes et se sont déroulés entre mars et avril 2021 sur une durée totale d'intervention de deux semaines.

Nous avons mené un entretien avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration 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.

Paris,
L'organisme Tiers Indépendant,
DAUGE FIDELIANCE
Sarah GUEREAU

² Cf annexe jointe.

³ Cf annexe jointe

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 31.12.2020– Nombre d'embauches et taux d'embauches– Part de femmes dans les embauches CDI– Nombre de départs et taux de départ– Ancienneté moyenne– Age moyen– Nombre de salariés formés– Pourcentage de salariés formés– Nombre d'heures de formation	FRANCE, ABSYS CYBORG

2. Informations qualitatives (actions et résultats)

-

IV - RAPPORT DE GESTION

Rapport de Gestion à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 10 juin 2021

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 2020.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2020. Nous vous rappelons que les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext Growth Paris et nous avons établi des comptes consolidés.

Nous avons l'Honneur de soumettre ce rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, l'annexe et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2020.

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 sont restés à votre disposition au siège social pendant les vingt-et-un jours qui ont précédé l'assemblée en même temps que les rapports des Commissaires aux comptes.

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**

Entité / Zone	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre	Société consolidante	IG		-
France	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Management	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Management Régions	Lyon	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Kadris Group	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Kadris Consultants	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Biopharma Innovation	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Yunicorns	Paris	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
CloudJungle.io	Paris	31 décembre	55%	55%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Equinoxes France	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Opsky	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Livingston	Paris	31 décembre	67%	67%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Lynx Partners	Paris	31 décembre	100%	88%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Financière MyBCG	Paris	31 décembre	88%	88%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Idoowa	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Azuneed	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
B&C Technologies Holding	Paris	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/2020 - 31/12/2020
B&C Technologies Filiale	Paris	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/2020 - 31/12/2020
B&C Technologies	Paris	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/2020 - 31/12/2020
Donatis	Paris	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/2020 - 31/12/2020
Xiomega Consulting	Villeurbanne	31 décembre	75%	75%	IG	01/11/2020 - 31/12/2020
Up Génération	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Benelux	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Biopharma SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Management Belgium	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus GEP SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	90%	90%	IG	29/12/2020 - 31/12/2020
Absys Cyborg SPRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Europe	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Group Limited	Londres - Royaume-Uni	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus UK Ltd	Londres - Royaume-Uni	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Consultadoria Portugal	Lisbonne - Portugal	31 décembre	100%	100%	IG	14/07/2020 - 31/12/2020
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020

- Zones Afrique, Amérique, Asie & Moyen Orient

Entité / Zone	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre	Société consolidante	IG	-	
Afrique	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Data Maroc	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Moyen-Orient	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Vision BI Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Amérique du Nord	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Canada Inc.	Montreal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Talents Inc.	Montreal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Medqualis Inc.	Montreal - Canada	31 décembre	77%	77%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Staunch Technologies (RunAsCloud)	New York - USA	31 décembre	65%	65%	IG	01/12/2020 - 31/12/2020
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Vision BI Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	51%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	77%	77%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Impetus LLC	New York - USA	31 décembre	54%	54%	IG	01/03/2020 - 31/12/2020
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Amérique Latine	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Colombia S.A.S	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Asie	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	%contrôle	%Intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus China	Shangai - Chine	31 décembre	100%	70%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2020 - 31/12/2020

4.1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Les actions lancées suite aux difficultés du premier semestre de l'exercice 2019 avaient permis d'accélérer la transformation de l'organisation du Groupe Keyrus et de mettre en place des procédures de suivi de la rentabilité plus consistantes. Les résultats de ces actions avaient été constatés dès le second semestre de l'exercice 2019.

Par conséquent, l'année 2020 devait être consacrée à la consolidation de ces transformations afin de continuer à améliorer la performance du Groupe tout en renforçant le positionnement de nos deux secteurs Grands Comptes et Mid Market.

La crise sanitaire engendrée par la prolifération de la Covid-19 a fortement perturbé les plans du Groupe et ses effets impacteront également l'exercice 2021. Par conséquent, les efforts actuels restent focalisés sur :

- la gestion de la crise tant en termes de précautions sanitaires qu'en termes de préservation de la marge
- l'adaptation des modes de Delivery aux recommandations sanitaires
- la gestion de l'activité dans un marché qui demeure incertain et fluctuant.

Sur le plan financier, le Groupe a obtenu en juillet 2020 un accord de ses partenaires pour un prêt garanti par l'état (PGE) de 10M€, lequel ajouté à la trésorerie disponible, est venu renforcer les capacités financières de Keyrus pour permettre de faire face aux effets de cette crise sans précédent. Au niveau opérationnel, le Groupe et ses filiales ont établi un plan hebdomadaire de suivi de trésorerie et de mise à jour des prévisions.

Au 31 décembre 2020, les prévisions de trésorerie ne font pas apparaître de difficultés de financement et le groupe respecte ses « covenants » bancaires. Ces derniers affichent même une amélioration notable par rapport à l'exercice 2019.

Dans ce contexte très particulier, la baisse des activités du Groupe est de -9% par rapport à 2019. En données organiques soit à périmètre et taux de change constants, cette baisse est de -9,8% contre 0,8% en 2019. Cette forte décroissance est principalement due à l'impact de la crise sanitaire sur les activités Grands Comptes, notamment en Europe et en France et ce malgré une croissance soutenue du Groupe aux Etats-Unis et en Asie.

Les activités Grands Comptes ont connu une forte baisse organique soit -12,8% en 2020 après une faible croissance organique de 0,6% en 2019. Par ailleurs, les activités Mid Market ont progressé de 1,1% contre 1,7% l'an dernier.

Le Groupe a poursuivi ses investissements en matière d'innovation, de R&D et dans le recrutement de nouvelles compétences et ce malgré le contexte sanitaire. Le Groupe a cependant diminué les montants alloués à ces investissements par mesure de prudence et de cohérence. Keyrus considère que le contexte pandémique ne doit néanmoins pas générer de retard dans le développement d'offres nouvelles et nécessaires à l'amélioration de la rentabilité du Groupe à moyen terme.

L'activité Mid Market portée par notre filiale Absys-Cyborg aura montré une forte résilience autour de ses offres fondatrices dans un contexte économique tendu. Sa rentabilité est restée sensiblement identique à celle de l'exercice 2019, notamment en raison d'un quatrième trimestre très dynamique. Le secteur confirme la cohérence de sa stratégie, articulée autour de ses offres classiques et un investissement accru dans ses offres de « cloud Managé ».

Relativement aux **opérations de croissance externe**, détaillées dans la section 4.2.3.2, le Groupe a été très actif en 2020, notamment sur le marché nord-américain. Ainsi, le Groupe a procédé à l'acquisition de deux sociétés américaines, permettant à Keyrus de renforcer ses activités de conseil en stratégie Cloud et de pilotage de la performance.

D'autre part, ces deux opérations permettent à Keyrus d'augmenter le nombre de ses implantations aux Etats-Unis qui s'élève à sept : New York, Washington DC, Los Angeles, Chicago, San Francisco, Boston et Miami

En France, Keyrus a consolidé également deux opérations majeures dans le domaine du conseil IT, l'une dans le conseil autour de projets de transformation SAP, via l'acquisition de Xiomega Consulting, l'autre dans le secteur du conseil en Data, via le succès de l'intégration du cabinet Livingston acquis fin 2019. De plus, Keyrus a réalisé un investissement stratégique dans le secteur du 'Software as a Service' en prenant une participation dans l'éditeur B&C Technologies 'Black Tiger' qui propose une « Personal Data Platform » pour gérer l'ensemble des clients B to C en conformité avec le Règlement RGPD.

Pour le secteur Mid-Market, notre filiale Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition d'une société de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises.

Globalement, le Groupe Keyrus conserve un positionnement de spécialiste et un portefeuille de services solide et structuré, mêlant de très fortes compétences de conseil amont et une excellence technologique s'appuyant sur les dernières innovations du marché. Il demeure donc parfaitement positionné pour répondre à la demande sur ses différents marchés.

4.1.1.1 GRANDS COMPTES

Les activités Grands Comptes ont donc connu une baisse de chiffre d'affaires de 12% en 2020, soit 12,8% à périmètre et taux de change constants. Cette baisse a été observée sur toutes les régions géographiques du Groupe, à l'exception des Etats-Unis et de la zone Asie.

L'Europe est la zone la plus impactée par la crise sanitaire avec une activité en baisse de -18,9%, due principalement au ralentissement brutal des investissements des grandes entreprises. Les marchés Français et Espagnols ont notamment subi une forte baisse de la demande. Par ailleurs, la réorganisation de nos activités en France début 2020, suite aux difficultés nées d'un alignement commercial insuffisant de nos offres avec l'orientation de la stratégie de valeur, n'ont pas eu les effets escomptés. De ce fait, le Groupe a continué à renforcer la gouvernance de ses activités françaises et les premiers effets positifs de ces actions ont été constatés au cours du 4ème trimestre de l'exercice 2020.

La zone LATAM est également en baisse organique de -9,7%, conséquence directe de la réduction d'activité de l'un de nos clients majeurs au Brésil et de l'impact négatif de la variation du taux de change. Toutefois, la zone a pu sécuriser de nombreux clients significatifs. A cela, la dépréciation du Real Brésilien de 40% sur l'année accentue l'impact à la baisse de la contribution du périmètre dans le chiffre d'affaires consolidé. Malgré cette dépréciation, la contribution en rentabilité est en revanche en forte augmentation comparé à la rentabilité 2019, et ce malgré les impacts de la crise sanitaire, confirmant ainsi que les actions de redressement lancées au second semestre 2019 ont continué de porter leurs fruits en 2020.

La performance de nos filiales américaines a été notable en 2020. Ainsi, l'activité progresse de 28,1% en données organiques, du fait d'un marché dynamique, de la qualité de nos offres et de l'impact positif de nos récentes acquisitions sur ce marché.

Au niveau opérationnel, les réorganisations opérées en 2019 et poursuivies en 2020 au niveau des différentes filiales en difficulté afin d'optimiser les compétences et les offres de service ont fortement amélioré les mécanismes de gouvernance. Ainsi, les principaux projets de toutes les filiales ainsi que tous leurs coûts opérationnels et taux d'occupation continuent de faire l'objet d'un suivi mensuel voire bimensuel par le Directeur Financier et le Directeur Exécutif du Groupe.

Sur la totalité de l'exercice, les activités Grands Comptes enregistrent un Résultat Opérationnel Courant (ROC) de 5,2M€ contre 0,9 M€ en 2019. Cette progression s'explique essentiellement par la baisse des coûts de structure, fruit de la réorganisation opérée en 2019.

4.1.1.2 MID MARKET

Les activités Mid-Market, portées par la filiale du Groupe Absys Cyborg, affichent une croissance organique de 1,1% (1,5% en données publiées) au cours de l'exercice 2020, et ce malgré un contexte économique incertain. Cette croissance aura été portée par une progression significative du chiffre d'affaires au 4ème trimestre (+7,1%, par rapport au 4ème trimestre 2019), appuyée par une forte reprise des activités de prestations de services, les ventes de souscription restant également orientées à la hausse.

Il convient de rappeler qu'en 2019, le changement du mode de commercialisation des logiciels de nos éditeurs partenaires, Sage et Microsoft, avait impacté défavorablement le volume de chiffre d'affaires, sans diminuer pour autant le nombre de clients. Toutefois, le nouveau modèle de commercialisation en mode souscription avait pour objectif d'accentuer à moyen terme la récurrence de chiffre d'affaires du « business model » d'Absys Cyborg tout en préservant les taux de marge.

Cette tendance a été confirmée en 2020, le chiffre d'affaires récurrent ayant représenté 50% du chiffre d'affaires de l'exercice 2020 contre 43% en 2019. Ce pourcentage devrait encore progresser à l'avenir.

La prise de commande de l'exercice 2020 est néanmoins en baisse de -7% par rapport à 2019, contre une progression de 15,6% l'an dernier. Après un premier trimestre très dynamique, l'indicateur a fortement chuté entre avril et septembre avant une sensible reprise au cours du dernier trimestre.

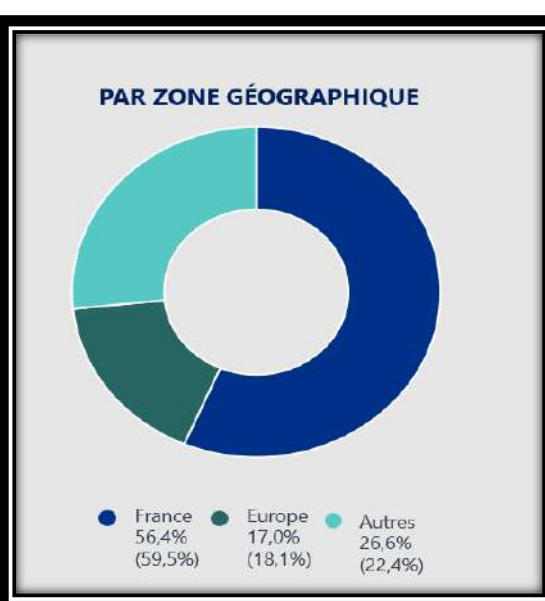
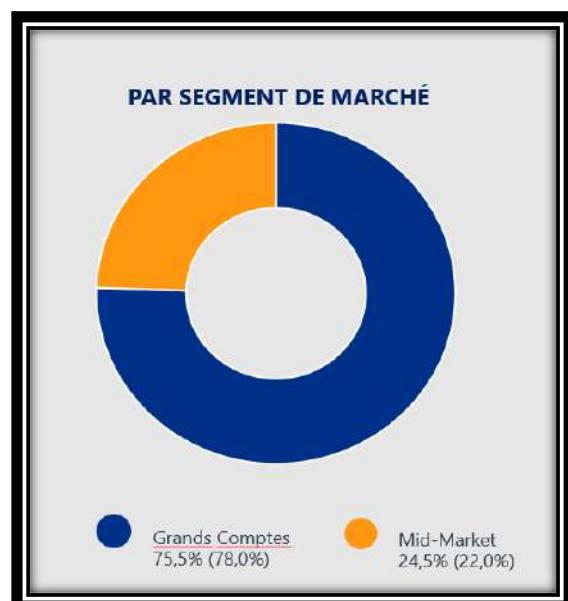
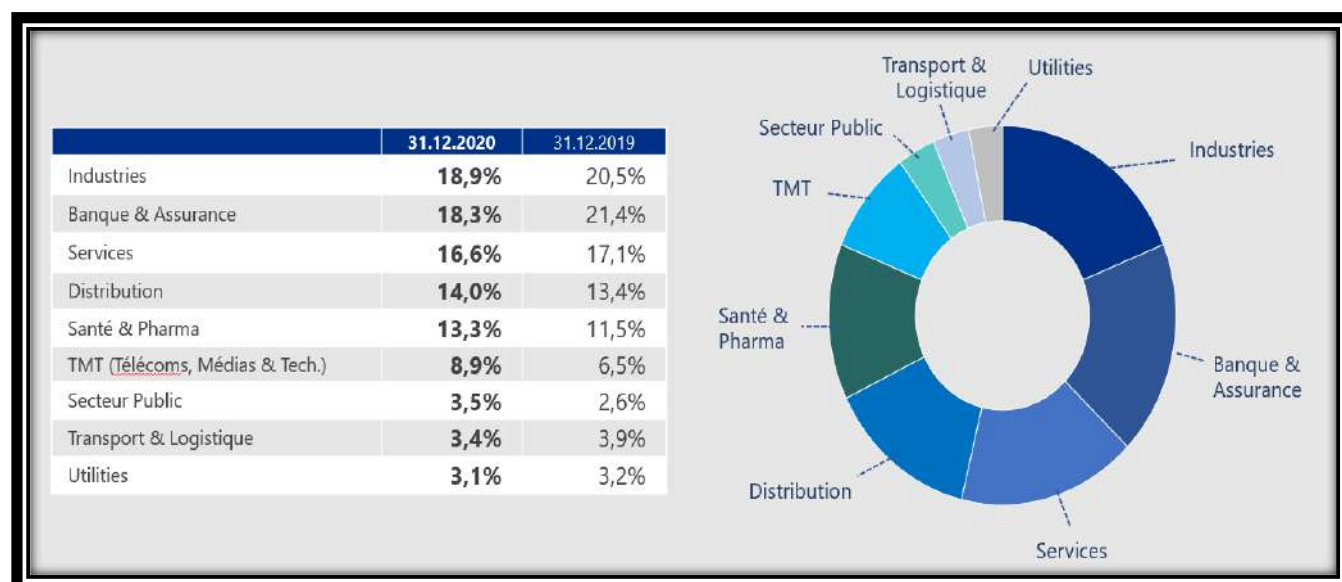
Le ROC Mid Market enregistre une baisse en 2020, passant de 4,7M€ en 2019 à 3,9M€ cette année.

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 260,9M€ en 2020 contre 286,7M€ en 2019 soit une baisse de -9,0%. En croissance organique, soit à taux de change et périmètre constant, cette baisse est de -9,8%.

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



(Entre parenthèses les données 2019)

4.1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

Les résultats du Groupe Keyrus pour l'exercice 2020 peuvent être analysés comme suit:

Résultat Opérationnel Courant

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 9,1M€ au 31 décembre 2020 contre 5,6M€ au 31 décembre 2019, soit une progression de 62%. Cette progression, malgré la baisse du chiffre d'affaires, est essentiellement due à l'encadrement strict

des coûts de structure, entamé au cours du second semestre 2019 et poursuivi en 2020. Ainsi, les achats ont diminués de 17,7% et les charges de personnel sont en baisse de 9,3% par rapport à l'exercice 2019.

Les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent 59,2% du chiffre d'affaires, contre 59,6% en 2019. Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 37,5% du chiffre d'affaires, contre 39,2% en 2019.

Les effectifs salariés du Groupe à fin décembre 2020 s'élevaient à 2.622 collaborateurs, en réduction de 3,8% comparé à l'exercice précédent. Les effectifs totaux (sous-traitants inclus) s'élèvent à 2.982 au 31 décembre 2020, en baisse de 6,2% par rapport au 31 décembre 2019.

Résultat Opérationnel

Le résultat opérationnel atteint 6,9M€ contre 2,6M€ au titre de l'exercice 2019 soit une progression de 165%. Aux raisons évoquées plus haut s'ajoute l'amélioration du poste 'autres produits et charges opérationnels', en hausse de 0,75M€ du fait de la baisse des coûts de réorganisation.

Résultat Financier

Le résultat financier s'élève à +0,2M€ contre -3,3M€ au titre de l'exercice 2019. Il se compose d'une part du coût lié à l'endettement financier net de -1,6M€ (contre -2,3M€ en 2019) et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +1,8M€ (contre -1M€ en 2019) qui se composent principalement de 2M€ de produits de 'désactualisation' des créances d'exploitation.

Impôts sur les résultats

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 4,1M€ contre 4,8M€ au titre de l'exercice 2019.

L'impôt comprend la CVAE, égale à 1,2M€ (nette d'impôt sur les sociétés).

Résultat net

L'exercice 2020 se traduit par un bénéfice net de 2,7M€, contre une perte nette de 5,5M€ en 2019. La part du Groupe représente 0,8M€ contre -6,0M€ en 2019.

4.1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Capitaux permanents

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2020 à 47M€.

Passifs non courants

Le total des passifs non courants s'élève à 98,9M€ dont 55M€ de passifs financiers. L'endettement du Groupe est essentiellement à taux variable.

Endettement Financier net

La dette financière nette du Groupe a baissé significativement à 18,9M€ contre 46,8M€ au 31 décembre 2019.

Cette amélioration de 27,8M€ s'explique principalement par la baisse de 37,0M€ du BFR et dans une moindre mesure par l'amélioration de la capacité d'autofinancement de 7,0M€, partiellement compensée par des remboursements d'emprunts et dettes financières, ainsi que des investissements.

La baisse du besoin en fonds de roulement s'explique par :

- La négociation de reports sur des charges fiscales et sociales en France principalement mais également dans les pays où cette faculté a été mise en place par les gouvernements en réponse aux impacts de la crise sanitaire. Au 31 décembre, le gain de trésorerie (la dette restant due) est de 14,2M€
- Une baisse du poste client liée à celle de l'activité en Europe et en Amérique Latine. Au total, l'impact est de 8,5M€
- La baisse d'activité d'un client portant des délais de règlement de 160 jours en moyenne : l'impact est de 4M€
- Une meilleure gestion des encours non facturés et la baisse du DSO sur le périmètre Grands Comptes France (-13 jours), le périmètre Latam (-11 jours) et sur le périmètre Amérique du Nord : l'impact total est de 6M€
- La baisse des créances de CIR et CICE pour 3,2M€

- L'accélération de la transition, sur le segment Mid Market, du modèle de ventes licences vers le modèle d'abonnement a également eu un effet favorable avec une augmentation en début de période d'abonnement. Ainsi les produits constatés d'avance augmentent de 2,3M€ sur ce périmètre.

La trésorerie nette du Groupe a également augmenté et s'établit à 61,8M€ contre 30,0 M€ à la fin de l'exercice 2019.

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. Il s'élève donc à 18,9M€ au 31 décembre 2020 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2020	31/12/2019
A. Trésorerie	61 499	29 334
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	389	980
D. Liquidités (A+B+C)	61 887	30 314
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	11 509	27 229
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	24 255	11 756
H. Autres dettes court terme		
I. Total (E+F+G+H)	35 764	38 986
J. Endettement financier à court terme (I-D)	-26 124	8 672
K. Dette bancaire à long terme	38 461	28 769
L. Obligations émises	0	0
M. Autres dettes à long terme	6 601	9 342
N. Total (K+L+M)	45 063	38 111
O. Endettement financier net (J+N)	18 939	46 783

Les dettes bancaires à court terme (F) incluent les financements de créances pour 11,5 M€ en 2020 et 16,9 M€ en 2019.

Investissements

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 75,1M€ et se composent principalement des écarts d'acquisition (ou 'goodwill') pour 68,9M€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 41,3M€.

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 9,3M€. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participation non consolidés. 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 17,3M€ au 31 décembre 2020 et sont actualisées.

Autres Actifs non courants

En lien avec la réglementation applicable au remboursement des Crédits d'Impôts Recherche (CIR) et des Crédits d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et prévoyant le remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs courants et non courants un montant de 30,3M€ correspondant aux créances de CIR et de CICE des exercices 2017, 2018, 2019 et 2020, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 1%

Le Groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 61,2M€, à mettre en perspective avec des dettes financières (hors put, 'earn-out' et différés de prix d'acquisition) qui s'élèvent à 88,8M€ (cf. note 21 sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2020).

4.1.3 ACTIVITÉ DES PRINCIPALES FILIALES

Les données du tableau ci-dessous sont exprimées en millions d'Euros. Elles sont relatives aux chiffres d'affaires et résultats opérationnels des principales filiales du Groupe.

Nom Filiale	Pays	Activités	C.A		Résultat opérationnel	
			2020	2019	2020	2019
Absys Cyborg	France	Mid-Market	62,8	62,4	3,1	4,4
Keyrus Management	France	Conseil en Management	8,6	9,8	0,6	0,4
Keyrus Servicos D.I	Brésil	Intégration solutions BI & digitales	13,2	19,5	(2,0)	(3,3)
Keyrus NV	Belgique	Conseil & Intégration de solutions Data	21,6	25,0	1,8	1,0
Keyrus Biopharma	Belgique	Entité Biopharma	9,5	11,1	(0,7)	(0,6)
Keyrus USA	Etats-Unis	Data Engineering	14,5	12,4	1,7	0,7
Keyrus Canada	Canada	BI & Veille technologique de zone	5,9	5,5	0,1	0,3
Keyrus UK	Angleterre	Intégration de solutions BI	3,6	4,8	0,0	(0,4)
Keyrus Spain	Espagne	Conseil & Intégration de solutions BI	6,0	7,6	(0,3)	(0,1)
Vision BI	Israël	Conseil, Intégration et développement de solutions/produits Data	5,5	6,0	(0,1)	0,5

4.1.4 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 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 4,1M€ au 31 décembre 2020 contre 6,5 M€ en 2019.

4.1.5 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

4.1.5.1 TRANSFERT SUR EURONEXT GROWTH

Le 26 février 2021, Keyrus a annoncé le transfert de la cotation des titres émis par la Société, du marché réglementé Euronext Paris (Compartiment C) vers le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris. La demande d'admission des titres émis par Keyrus sur le marché Euronext Growth à Paris a été approuvée par l'Euronext Listing Board le 24 février 2021.

Le transfert est devenu effectif à compter de la séance de Bourse du 2 mars 2021.

A la suite de la décision de l'Assemblée Générale du 23 décembre 2020, Keyrus avait annoncé le 5 janvier 2021 son intention de transférer la cotation de ses actions sur un marché plus approprié à sa taille. Ce transfert permettra à Keyrus de simplifier son organisation et ses procédures, tout en continuant à bénéficier des attraits des marchés financiers. Ce transfert s'inscrit également dans la continuité des efforts de réduction des coûts de fonctionnement du Groupe initiés en 2019 et consolidés en 2020.

Keyrus a choisi CIC Market Solutions comme Listing Sponsor pour l'accompagner sur le marché Euronext Growth Paris.

4.1.5.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS

4.1.5.2.1 Groupe C17

En janvier 2021, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 51% des titres de l'ESN C17 Engineering afin d'enrichir ses compétences en Conseil et Développement autour des technologies Microsoft.

Fondée en 2010 par trois associés, C17 Engineering est une ESN qui se positionne en tant que « pure Player » Microsoft, spécialiste du conseil et de la mise en œuvre sur la chaîne de valeur - Applicatif (.NET) / Cloud (Azure) / DevOps.

4.1.5.2.2 Keyrus Management

En janvier 2021, Keyrus a racheté l'intégralité des parts de minoritaires de Keyrus Management SAS et est donc devenu l'unique actionnaire de sa filiale française de conseil en Management.

4.1.5.2.3 Medqualis

En janvier 2021, Keyrus a procédé à un rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis, sa filiale Canadienne dédiée aux activités biopharmaceutiques. Suite à cette transaction, Keyrus détient 77.5% du capital de Medqualis.

4.1.6 PLAN D'ACTION POUR 2021

Le segment Grands Comptes continue de consolider son portefeuille d'offres - Data Intelligence - Digital Experience - Management & Transformation, en renforçant sa proposition de valeur par l'acquisition de ressources clés. Le Groupe poursuit donc sa trajectoire stratégique et construit son offre de services numériques intégrée pour accompagner ses clients dans la transformation de leurs 'Data assets' en actions. Le renforcement en Amérique du Nord sera également un axe de développement important.

Pour le segment Mid Market, le Groupe Keyrus poursuit une stratégie prudente et sélective en matière de croissance organique compte tenu de l'environnement économique avec de nouveaux investissements R&D et Innovation autour de nouvelles solutions Cloud - SaaS. Le segment va continuer de croître sur le plan organique et par le biais d'acquisitions ciblées qui renforceront son leadership et son portefeuille de solutions complémentaires à celles des éditeurs Sage et Microsoft.

Du fait de la crise relative à la pandémie de la CoVid-19, le Groupe Keyrus avait anticipé un marché très incertain et fluctuant pour le second semestre 2020, avec des évolutions très contrastées selon les régions. Dans ce contexte, nos deux secteurs d'activité sont organisés pour faire face à ces incertitudes en 2021, tout en continuant de mettre en œuvre la stratégie à long terme visant à les asseoir dans leur position de leader sur leur marché.

Les résultats de l'exercice 2020 des activités Grands Comptes montrent que les actions d'organisation mises en œuvre au second semestre de l'exercice 2019 permettent un pilotage agile des répercussions de la crise sanitaire. Le secteur n'étant pas exposé aux branches d'activité les plus touchées par la crise, il a su bénéficier rapidement du redémarrage de l'économie et des investissements des Grands Comptes d'autant que les enjeux d'accélération de la transformation digitale de l'économie ont été et demeurent prioritaires dans les investissements de ces derniers. Cette politique de gestion de crise en mode agile et réactif est maintenue au 1^{er} semestre de l'exercice 2021, le marché restant incertain sur l'ensemble des régions même si certaines sont moins affectées en termes de dynamisme économique que d'autres.

En outre, des investissements de modernisation des outils de gestion et de pilotage de la performance ont été lancés pour inscrire cette agilité et réactivité de gestion dans le temps afin d'améliorer durablement la performance économique.

Dans une perspective plus large et stratégique, l'offre Keyrus est progressivement verticalisée, par branche d'activité, par fonction et/ou par processus métier, afin d'apporter des solutions abouties et efficaces aux enjeux de transformation digitale des entreprises et des organisations.

Avec son expertise forte autour de la Data et sa capacité à accompagner les clients en amont dans leur réflexion pour une transformation digitale réussie et une préparation à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus et les relations, Keyrus continuera de répondre aux enjeux courants des Grands Comptes en matière de Data Intelligence et de Digital, ainsi qu'à ceux des projets plus innovants de transformation des organisations pour se rapprocher de l'entreprise dite augmentée, bénéficiant de l'intelligence artificielle pour accélérer ses cycles de décisions et ses adaptations de business model.

Dans cette stratégie, la maîtrise de la donnée et de sa gouvernance est clé et fait de Keyrus un acteur de prédilection pour accompagner avec succès les Grands Comptes dans ces transformations.

Ce domaine d'activité rencontre néanmoins des difficultés propres:

- la concurrence importante entre les divers prestataires de services,
- l'évolution des relations avec les partenaires éditeurs du fait de la transition de leur business model vers les ventes en mode SaaS et souscriptions
- la complexité grandissante des projets et des technologies pour lesquels des verrous technologiques restent à lever et peuvent ralentir les prises de décision des clients.

Bien qu'ils soient maîtrisés par Keyrus, ces facteurs d'incertitudes ne doivent pas être négligés.

Nos activités Mid Market, grâce à la récurrence de leur business model, ont considérablement atténué les effets de la crise sur l'activité. Bien que la dynamique commerciale, sur les marchés de PME et d'ETI au retournement de conjoncture rapide, ait été fortement ralentie aux second et troisième trimestres 2020, nos activités se sont montrées très résilientes depuis le mois de septembre avec un redémarrage conséquent. Supportées par une gestion de planning très rigoureuse dans un marché perturbé et une stratégie prudente, les activités Mid Market continuent de faire progresser la part de récurrence dans leur chiffre d'affaires.

Par ailleurs, autour de ses offres fondatrices, Absys Cyborg va continuer d'investir dans ses offres « Cloud managé » et solutions propres de dématérialisation et digitalisation de processus de gestion. Ces deux lignes accentueront la récurrence du business model et permettront d'améliorer les marges.

Sur nos deux segments, nous continuerons à mettre l'accent sur l'innovation, la qualité de nos prestations et notre relation client et envisageons pour le Groupe une poursuite à court terme de la croissance.

4.1.7 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 fort recul du chiffre d'affaires en France est dû majoritairement à l'impact de la crise sanitaire. Par ailleurs, la réorganisation de nos activités en France entamée fin 2019 prend plus de temps à porter ses fruits sur le plan commercial et opérationnel compte tenu de la taille du périmètre. Dans le cadre de ce plan de redressement, le Groupe a de nouveau renforcé les mécanismes de gouvernance de la zone France en nommant un nouveau directeur Général Adjoint.

Notre nouvelle organisation en France consiste à organiser les équipes Delivery en expertises afin qu'elles servent les lignes de services commerciales organisées par industrie. L'élaboration de cette nouvelle organisation lancée début 2020 n'a pour l'instant pas donné les résultats escomptés, même si l'alignement entre la stratégie commerciale et les orientations de la stratégie de valeur apparaît plus fort qu'en 2019. De ce fait, les difficultés managériales ont continué à affecter l'activité en France.

La société a bénéficié de mesures de soutien afin de faire face à la crise sanitaire. Ces mesures ont généré des économies de 3 M€, en incluant les économies relatives aux cotisations sociales.

D'autre part, les efforts d'investissements ont été poursuivis, notamment via la mise en place d'un nouvel outil de gestion de relation clients, d'un outil de gestion des achats et d'un outil de planification et d'analyse financière.

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 72,3M€ contre 92,3M€ au titre de l'exercice précédent.

Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 14,1M€, le total des produits d'exploitation s'élève à 86,5M€ contre 109,5M€ en 2019.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 89,5 M€ et sont réparties comme suit :

Poste de charges d'exploitation - En K€	
Achats de marchandises	6 686
Achats et Autres Services Externes	24 979
Impôts et Taxes	2 052
Charges de Personnel	53 614
Dotations aux Amortissements et Provisions	1 991
Autres charges d'exploitation	174

Le résultat opérationnel de l'exercice 2020 est une perte de 2,9M€ faisant suite à une perte de 3,6M€ en 2019.

Après prise en compte d'un résultat financier de 260 K€, le résultat courant avant impôt est négatif à - 2,7M€ contre une perte de 3,6M€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 1,67M€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 1M€, le résultat net de l'exercice se traduit par une perte de 3,34M€.

La revue de valorisation des actifs n'a conduit à aucune dépréciation ni reprise de provision.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 4,9M€ au 31 décembre 2020 contre 7,5M€ en 2019. 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 2020 est de 775 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 :

	Article D441 I.-1° : Factures recues 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 échu	3- échu 1-30j	4- échu 1-60j	5- échu 1-90j	6- échu > 91	Total (1 jour et plus)		1- non échu	3- échu 1-30j	4- échu 1-60j	5- échu 1-90j	6- échu > 91	Total (1 jour et plus)	
(A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de Factures concernées	288	169	154	131	2 335	3 077		995	268	116	45	702	NA	
Montant des Factures concernées (TTC)	2 908 K€	1 316 K€	579 K€	243 K€	6 013 K€	8 152 K€		17 885 K€	1 444 K€	800 K€	2 073 K€	7 485 K€	11 803 K€	
Pourcentage du Montant total des achats de l'exercice	6%	3%	1%	1%	13%	17%								
Pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'exercice								16%	1%	1%	2%	7%	11%	
(B) Factures intercompagnies incluses dans le (A)														
Nombre de Factures exclues	83	20	15	13	641	772		142	36	10	9	351	NA	
Montant des Factures exclues (TTC)	1 843 K€	84 K€	168 K€	161 K€	5 220 K€	5 632 K€		7 134 K€	-965 K€	94 K€	1 889 K€	6 812 K€	7 829 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						

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

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 FILIALES ET PARTICIPATIONS

4.2.3.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

Vous trouverez en annexe le tableau des filiales et participation avec notamment, pour chacune d'entre elles, la quote-part de capital, le chiffre d'affaires et le résultat réalisés au cours du dernier exercice (en K€).

4.2.3.2 ACQUISITIONS

Les principales opérations effectuées au cours de l'exercice 2020 sont présentées ci-dessous:

Entité	Ville	Opération	Acquéreur	% Capital Post opération
Xiomega Consulting	Villeurbanne	Acquisition	Keyrus SA	74,58%
Impetus PM LLC	New York	Acquisition	Keyrus SA	60%
Staunch Technologies	New York	Acquisition	Keyrus SA	65%
B&C Technologies	Paris	Acquisition	Keyrus SA	47%
Idoowa	Issy Les Moulineaux	Acquisition	Absys Cyborg	100%
Keyrus Management Belgium	Strombeek-Bever	Rachat Minoritaires	Keyrus NV	100%
Medqualis Inc.	Montreal	Rachat Minoritaires	Keyrus SA	76.5%

Nous vous présentons par ailleurs le détail de ces opérations ainsi que les plus notables relatives aux filiales et participations intervenues au cours de l'exercice 2020.

4.2.3.2.1 Xiomega Consulting

En novembre 2020, Keyrus a acquis 74,58% du capital de Xiomega Consulting. Créée en 2014, Xiomega Consulting est basée en région Lyonnaise et se positionne comme un cabinet spécialisé dans le conseil en transformation digitale, l'ERP SAP et la Business Intelligence.

Depuis sa création, Xiomega Consulting développe son activité auprès de grands Groupes européens essentiellement implantés en région lyonnaise. La société propose une large palette de services tels que l'assistance à maîtrise d'ouvrage et

d'œuvre, le pilotage de projets et de programmes, des audits et revues de projet, ainsi que de l'accompagnement concernant la conduite du changement.

4.2.3.2.2 Impetus PM LLC

En mars 2020, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 60% des titres d'Impetus PM LLC, une société américaine spécialisée 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.

La société emploie une quarantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Elle est implantée à New York, Los Angeles, Chicago et Washington.

Le portefeuille clients d'Impetus est réparti sur un large spectre de secteurs d'activité dont les plus prépondérants sont les Tech, les médias et le secteur pharmaceutique.

Keyrus développe depuis cette acquisition de fortes synergies et effets de levier entre Impetus, Keyrus USA, Keyrus Canada et Keyrus LATAM sur les activités de Management Consulting et l'intégration d'outils CPM afin de prendre une place leader sur la région Americas via le développement de nouvelles solutions et d'applications spécialisées par secteurs et fonctions en ligne avec la demande du marché. Cette stratégie devrait bénéficier des opportunités de near-shoring en Amérique Latine, facteur différenciateur clé dans la région et permettre de rationaliser les coûts des ressources à travers un taux d'occupation accru et un meilleur service aux clients de la région Americas.

Comme indiqué plus bas, les titres d'Impetus ont été transférés en décembre 2020 à la nouvelle filiale Belge du Groupe, Keyrus GEP.

4.2.3.2.3 Staunch Technologies

En novembre 2020, Keyrus a acquis 65% du capital de Staunch Technologies ('RunAsCloud'), un acteur clé du conseil en stratégie cloud aux États-Unis. Fondé en 2015 par l'un des premiers « AWS Solution Architect » à New York, RunAsCloud s'est donné pour mission de créer de la valeur pour ses clients à travers deux axes : l'efficacité et la proximité.

Ce partenariat permet à Keyrus d'accélérer sa stratégie d'expansion en Amérique du Nord, notamment via les principales implantations de RunAsCloud, à Boston et Miami, portant la présence de Keyrus à sept villes aux États-Unis.

4.2.3.2.4 B&C Technologies

En mars 2020, Keyrus et le Fonds d'Investissement Mercure ont investi respectivement 1,5M€ et 0,3M€ dans Brand & Consumer Technologies, via une augmentation de capital. Mercure a investi par ailleurs 1,2M€ en obligations convertibles. Brand & Consumer Technologies est une société Française basée à Paris. Elle commercialise principalement la plateforme logicielle Zi, soit la 1ère solution de gestion de données personnelles pour les clients B to C en conformité avec le RGPD.

Keyrus ambitionne de distribuer la Plateforme en France et à l'international. Le fonds Mercure accompagnera la Société en matière de gouvernance d'entreprise, et lui ouvrira son large réseau dans le milieu du Capital Risque afin de trouver de nouveaux partenaires financiers.

4.2.3.2.5 Idoowa

En janvier 2020, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition de Idoowa, société de solutions de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises à destination de leurs collaborateurs, de leurs clients ou de tout tiers (bulletin de paie, factures clients, etc.). La société opère sa distribution soit directement soit en indirect et sous marque blanche.

4.2.3.2.6 Keyrus Management Belgique

En janvier 2020, la filiale Belge principale du Groupe, Keyrus NV a procédé au rachat intégral des parts de Keyrus Management Belgique, dont elle détenait 51% depuis 2016.

4.2.3.2.7 Medqualis

En novembre 2020, Keyrus a procédé à un rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis, sa filiale Canadienne dédiée aux activités biopharmaceutiques. Suite à cette transaction, Keyrus détenait 76.5% du capital de Medqualis.

4.2.3.2.8 Keyrus GEP

En décembre 2020, Keyrus a procédé à la création de Keyrus GEP, une nouvelle filiale de droit Belge dédiée au développement des activités d'Enterprise Performance Management (EPM). De ce fait, les titres acquis par Keyrus en mars

2020 au sein de sa filiale américaine, Impetus PM LLC, ont été transférés à Keyrus GEP préalablement à la clôture de l'exercice 2020.

4.2.3.2.9 Keyrus Portugal

En juillet 2020, Keyrus Consultadoria Portugal a été créée par le Groupe. La filiale a pour ambition de délocaliser partie des fonctions support IT du Groupe, de mettre en place une structure near-shoring pour développer les centres de services du Groupe et à terme, pouvoir déployer les activités classiques Data & Digital de Keyrus.

4.2.3.2.10 Keyrus Capital Markets

En octobre 2020, Keyrus a décidé la dissolution de sa filiale Keyrus Capital Markets.

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 si elles remplissent les conditions pour être activités 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 comptes 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 2020, ces dépenses s'élèvent à 0€.

4.2.7 SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR

En ce qui concerne la situation et les perspectives d'avenir, nous vous référons 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 3.340 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	3.340 K€
Au compte de 'Report à nouveau' lequel de	19.989 K€
Sera porté à	16.649 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 EVÉNEMENTS 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 2020, 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 DESRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS À AUTORISER PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 10 JUIN 2021

CADRE JURIDIQUE

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, 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 10 juin 2021.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, la société détenait 1.397.422 actions en propre soit 8,09 % du capital.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 MARS 2021

Au 31 mars 2021, la société détenait 1.392.422 actions en propre sur les 17.277.870 actions composant le capital social soit 8,06% du capital.

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

Au 31 décembre 2020, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 11.411 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.386.011 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 10 juin 2021 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 2020 soit 1.397.422 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être racheté serait de 330.365, soit 1,91 % du capital.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FONDS

Le prix d'achat ne pourra excéder 8,00 € (huit euros) par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 13.822.296 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 l'Assemblée générale mixte du 25 juin 2020 et expirera donc au plus tard le 3 décembre 2021. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2020, qui se tiendra le 10 juin 2021.

Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 Décembre 2020	
Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	8,09%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 397 422
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 518
Valeur de marché du portefeuille (K€)	4 053

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 10 juin 2021 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

4.2.12.3 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2020 est la suivante:

31 Décembre 2020				
ACTIONNAIRES	NOMBRES D'AC-TIONS DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Eric COHEN	10 031 700	58,06%	20 063 400	76,5%
PUBLIC	5 848 748	33,85%	6 152 228	23,5%
AUTO DETENTION	1 397 422	8,09%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 215 628	100,0%

A la connaissance de la société, il n'existe pas de contrôle indirect ni de pacte portant sur des actions ou des droits de vote qui auraient dû, conformément à la loi, être transmis à l'Autorité des Marchés Financiers. Aucun plan d'actionnariat salarié n'a été mis en place au sein de la Société.

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

Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 76,5% des droits de vote de la Société, contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de cinq membres au 31 décembre 2020 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire 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, notamment du fait de la composition 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 ENTRAÎNER 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, il n'existe pas de pacte portant sur des actions ou des droits de vote qui auraient dû, conformément à la loi, être transmis à l'Autorité des Marchés Financiers.

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 notre société n'a procédé à aucune augmentation de capital.

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

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 1,50€ et 3,69€.

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 pour la période de janvier 2020 à mars 2021.

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

PLANS D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Nous vous remercions de bien vouloir vous reporter au rapport spécial relatif aux stocks options.

4.2.15 ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

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

4.2.16 ALIÉNATIONS D'ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)

Néant.

4.2.17 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Néant.

4.2.18 FRANCHISSEMENT DE SEUIL

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2020.

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 la loi française Grenelle II (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 2020.

4.2.21.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES

Les activités de conseil et de prestations de service informatique ne constituent pas une agression de l'environnement naturel.

4.2.21.2 CONSÉQUENCES SOCIALES

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 775 personnes au 31 décembre 2020.

La variation des effectifs de Keyrus SA depuis le 31 décembre 2019 est la suivante:

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2019	891
RECRUTEMENTS	178
DEPARTS	294
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2020	775

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

Les rémunérations sont fonction de la position de chaque salarié dans l'entreprise et sont cohérentes au regard du marché de l'emploi. Les salaires sont revus bi-annuellement. Une part variable est 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).

Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le CSE et ont été principalement constituées sur 2020 de l'organisation d'événements digitaux et de chèques cadeaux pour les naissances, des fêtes de fin d'année ainsi que le Noël des enfants.

Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu 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 qui restent toutefois non significatives hors contexte exceptionnel de par l'activité de services qui y est exercée.

En termes d'insertion des travailleurs handicapés, la société ne compte pas parmi ses effectifs le nombre de personnes prévu par la loi et supporte les cotisations nécessaires.

4.3 GESTION DES RISQUES ET PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Depuis Septembre 2018, un département dédié à l'Audit Interne et la Gestion des Risques du Groupe accompagne les organes de gouvernance dans l'anticipation et la maîtrise des risques ainsi que l'optimisation des procédures de gestion des risques. Sous la supervision du Président Directeur Général, ce département poursuit l'analyse et l'élaboration de la cartographie des risques Groupe et la formalisation des procédures permettant de gérer les risques significatifs.

Fin 2019, les fonctions de conformité et de 'Corporate Legal' ont été ajoutées aux responsabilités de ce Département. Le Département est associé à la majorité des 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 objectifs.

4.3.1 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Les structures de contrôle du Groupe Keyrus comprennent notamment:

- Le Conseil d'Administration qui, 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 Directeur Financier Groupe.
- Le Comité d'audit
- La Direction des Risques, Audit et Conformité.

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, cessions et autres opérations significatives présentés par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Direction Groupe réunit les Responsables de toutes les filiales et principales lignes de métier pour rendre compte de l'application des décisions prises par la Direction du Groupe. Son objectif concerne non seulement la performance économique, mais aussi les domaines dans lesquels le Groupe Keyrus vise à atteindre un degré élevé de compétence. Ils sont traduits dans des budgets et plans annuels.

Le Comité de Direction Groupe se réunit mensuellement. Il est le lieu d'échanges, de motivation et du contrôle du management du Groupe. Il permet la transmission des informations financières stratégiques, opérationnelles et la discussion de ces éléments.

Enfin, pour toute décision touchant à la stratégie de l'entreprise comme les acquisitions, désinvestissements ou 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, de directions et fonctions transverses. Le directeur financier est responsable de la qualité de l'information comptable et financière préparés par le Groupe sur la base des informations remontées par les entités. Il 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 des plans d'action 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 produites.
- La direction de l'Audit Interne du Groupe, qui renforce continuellement les procédures de contrôle interne.

Au titre des objectifs de Contrôle Interne, la Direction de l'Audit assure:

- Le suivi des décisions du comité d'audit, applicables à la société
- Une étroite collaboration avec la Direction Financière, quant à l'élaboration et l'actualisation des procédures de contrôle comptable et financier
- Une étroite collaboration avec l'ensemble des Directions clés, afin d'optimiser les procédures et la couverture des risques associés
- Des missions d'audit thématiques au sein des filiales françaises et étrangères.

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 fera l'objet d'une révision au cours du second semestre 2021.

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.

4.3.2 REVUE DES RISQUES (HORS MARCHÉ)

Les risques et facteurs de risques sont présentés ci-dessous selon leur nature et ne sont pas hiérarchisés.

Risques	#	Facteur de Risque	Risque d'Occurrence	Impact potentiel
Opérationnels	1	Défaillance opérationnelle dans la gestion des projets et la délivrance de prestations aux clients	Moyen	Moyen
Opérationnels	2	Mauvaise intégration des acquisitions d'entreprises	Moyen	Moyen
Sociaux	3	Couverture/Back up des personnes clés	Faible	Elevé
Sociaux	4	Perte des compétences et difficultés de recrutement	Elevé	Moyen
Géographiques	5	Implantation dans des zones avec environnement de corruption élevée	Moyen	Moyen
Géographiques	6	Ralentissement des marchés de nos implantations clés	Moyen	Elevé

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

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 évoqué dans les pages suivantes est le niveau de risque résiduel après prise en compte des procédures de couverture par la société.

4.3.2.1 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. 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> <p>Baisse des marges voire pertes sur des projets significatifs. Suivant les filiales, des pertes significatives sur un ou deux projets pourraient menacer la rentabilité annuelle de ces entités Image de Keyrus détériorée sur le marché. Pertes de références clients.</p>
<p>Couverture du Risque</p> <p>Les projets significatifs sont suivis par le comité de direction du Groupe. Les marges et tous les éléments d'alerte sont soumis aux règles de la charte de gouvernance Groupe et doivent être communiqués au VP Groupe et au Directeur Financier Groupe.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Les projets clés, leurs marges et le compte de résultats sont suivis sur une base bimensuelle. Par ailleurs, le Groupe est dans une démarche d'amélioration continue de la gestion de ses projets, traduit 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>En 2019, le manque de suivi sur des projets délivrés par notre filiale Brésilienne et notre filiale Belge de Conseil en Management ont généré des pertes ayant impacté significativement l'exercice.</p> <p>En réponse à ces insuffisances, le Groupe a modifié sensiblement les modes de gouvernance de ces filiales et a procédé à une revue bimensuelle de tous les projets de la filiale. Ces procédures ont été étendues au niveau Groupe.</p> <p>En 2020, le pilotage des filiales a été très efficient et aucune perte significative n'a été enregistrée sur nos projets.</p>	

4.3.2.2 Risque de mauvaise Intégration des acquisitions d'entreprises

<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> <p>Une faible rentabilité de ces acquisitions et les investissements liés à ces acquisitions, notamment effectués par tirage sur nos lignes de crédit, pourraient affaiblir la structure financière du Groupe.</p> <p>De mauvais résultats pourraient générer une dépréciation de nos actifs.</p> <p>Impact sur l'exécution stratégique.</p>
<p>Couverture du Risque</p> <p>Des efforts de restructuration, de ressources et de gouvernance sont régulièrement effectués en faveur des acquisitions en souffrance.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le Groupe apporte une attention continue à ces acquisitions et les dirigeants du Groupe sont fortement impliqués dans la gestion de ces entités. Des plans d'actions spécifiques « post-acquisition » sont mis en place.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Notre filiale au Royaume Uni acquise en 2014 n'a jamais atteint la rentabilité escomptée. L'actif correspondant est actuellement déprécié à hauteur de 1,8 M€.</p> <p>Nous avons rencontré des difficultés pour l'atteinte de synergies opérationnelles suffisantes relativement aux acquisitions récentes de sociétés de conseil en management et stratégie (Lynx et Navigha) et avons renforcé le pilotage de ces filiales.</p> <p>En 2020, le pilotage de nos acquisitions, passées et récentes, a été satisfaisant et n'a décelé aucune insuffisance de gestion.</p>	

4.3.2.3 Risque de couverture/Back up des personnes clés

<p>Description du Risque</p> <p>La croissance et la réputation du Groupe sont fortement liées à son fondateur et Président Directeur Général.</p> <p>Dans sa quête de développement et de progression du Groupe Keyrus, il s'appuie fortement sur son VP Exécutif et son Directeur Financier Groupe, ainsi que 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 et sa stabilisation lors de la gestion de crises.</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <p>L'absence ou départ du PDG et/ou de l'un de ses proches collaborateurs donnerait un signal négatif aux clients de Keyrus et au marché.</p> <p>La stratégie du Groupe s'en trouverait affaiblie.</p> <p>A terme, cela pourrait conduire à une perte de clients et au départ d'autres collaborateurs clés.</p>
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le risque d'occurrence est très faible, sauf évènement exceptionnel. 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. Un plan de succession est en cours d'élaboration.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Néant</p>	

4.3.2.4 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 chassés par nos concurrents et il y a une pénurie de ressources sur nos segments d'activité dans la plupart de nos géographies.</p> <p>Le cycle d'embauche de personnes expérimentées et de qualité est de plus en plus long.</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> <p>De tels évènements peuvent entraîner le recours à des sous-traitants à coûts élevés, ce qui affecte nos marges, voire le non-renouvellement de projets.</p>
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le Groupe renforce continuellement ses équipes de recrutement, enrichit les processus correspondants et son image employeur. 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>La mise en place de plans de succession RH doit permettre d'accélérer le développement en interne de personnes à forte valeur ajoutée.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>L'exercice 2019 s'est traduit par la mise en place d'un programme dit Talents proposé à un certain nombre de collaborateurs à fort potentiel. Ce programme octroie un mentor à chacune des personnes choisies pour intégrer ce programme. Il permet également de déceler très rapidement toute difficulté rencontrée par nos potentiels managers et dirigeants de demain.</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 process de recrutements.</p> <p>Le Groupe va apporter une attention particulière à la mise en place de plans de succession RH.</p>	

Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise

Le turnover de nos équipes a été particulièrement élevé en 2020, notamment du fait d'une organisation moins efficiente en France, mais également d'une restructuration significative en 2019. Le Groupe a également analysé les événements ayant conduit au départ de profils expérimentés et performants. Il a également analysé les quelques erreurs de recrutement.

Le PDG du Groupe a repris la direction de la France dès fin 2019. Avec le support du nouveau Directeur Adjoint France et la Directrice des Ressources Humaines, une nouvelle dynamique à notre politique RH a été insufflée. Ces efforts ont été fortement poursuivis en 2020.

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

Description du Risque Le Groupe est implanté 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 La planification, l'organisation et la soumission des appels d'offres nécessitent une attention renforcée	Impact potentiel pour le Groupe Les procédures d'appels d'offre dans ces zones pourraient conduire à des tentatives de corruption active ou passive, impliquer nos clients et fournisseurs, voire certaines administrations locales. Des sanctions pourraient avoir un impact significatif sur l'image du Groupe et sa capacité à acquérir de nouveaux marchés. Les sanctions prévues par la Loi Sapin 2 sont très contraignantes.
Couverture du Risque Mise en conformité avec la Loi Sapin 2	Analyse du Risque Net Faible
Actions en cours et futures 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 Éthique veille à la bonne gestion des alertes reçues. 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. La Direction Générale, la Direction Financière et le département des risques apportent une attention particulière à la conduite des opérations dans ces régions.	
Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise A ce stade, nous n'avons pas connaissance de tentative ou d'infraction à la loi dans ces régions. Des audits thématiques seront menés dès que possible par l'audit Groupe dans ces régions.	

4.3.2.6 Risque lié au ralentissement des marchés de nos implantations clés

Description du Risque Keyrus SA est la société mère du Groupe et son activité est essentielle à la santé financière du Groupe. Le ralentissement de l'économie Française et européenne peut altérer la santé financière de la maison mère et donc l'impulsion donnée à la stratégie Groupe. Le ralentissement de certaines économies émergentes, comme le Brésil est également susceptible d'altérer les objectifs annuels	Impact potentiel pour le Groupe Les baisses de résultats et d'activité en France et au Brésil ont un impact significatif sur le résultat consolidé. La détérioration potentielle du cours de change Euro/Réal Brésilien affecte considérablement le résultat consolidé.
Couverture du Risque Le Groupe Keyrus ne peut anticiper l'évolution des économies Françaises et Brésiliennes. Nous veillons toutefois à apporter	Analyse du Risque Net Moyen

<p>une gouvernance forte sur ces marchés, en étant au plus près des signaux d'évolutions de marché pour adapter nos plans stratégiques et tactiques</p> <p>Le Groupe est positionné depuis plus de 20 ans sur un secteur/expertise caractérisé par une tendance de croissance à long terme. Les impacts des variations conjoncturelles de la demande peuvent être atténués par des plans d'action comme conduits par le Groupe au cours du second semestre 2019.</p>	
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Une nouvelle organisation, visant à aligner notre organisation commerciale sur nos offres métiers, a été adoptée au cours du 4eme trimestre 2019 en France, et renforcée en 2020. En Amérique Latine, un nouveau Directeur Régional a été nommé et la gouvernance profondément modifiée afin d'assurer une meilleure gestion et une meilleure agilité stratégique.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Le Groupe, a entrepris des actions fortes et efficaces permettant de revenir à la rentabilité dès le second semestre 2019. Ces actions ont été renforcées en 2020.</p> <p>Le PDG et le EVP du Groupe ont repris directement la gestion de la France, le VP Groupe se rend au temps que possible au Brésil, tandis que le DAF Groupe apporte une attention particulière à la gestion financière des zones sensibles. Tous réalisent un suivi bimensuel des informations de gestion clés.</p>	

4.3.3 RISQUES DE MARCHÉ

4.3.3.1 RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX

Le Groupe réalise 75% de son chiffre d'affaires en Euros. Le Groupe n'est actuellement pas couvert contre le risque de change mais dispose d'une ligne de 4 M€ disponible afin de couvrir la marge de projets internationaux de longue durée.

L'exposition au risque de change se décompose comme suit (en K€):

DEVICES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	269 350	228 967		40 383		40 383
Canadian Dollar - CAD	4 697	5 203		-507		-507
Brazilian Real - BRL	3 756	10 814		-7 058		-7 058
New Israeli Shequel - NIS	3 149	3 286		-137		-137
Autres dettes	40 607	26 292		14 314		14 314
TOTAL	321 558	274 563		46 995		46 995

Les emprunts bancaires, à hauteur de 80,8 M€ (contre 77,1 M€ fin 2019) 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.

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 0,5M€ et la trésorerie disponible est de 61,8M€ au 31 décembre 2020.

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 300K€ (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	1 397 422
Hors Bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1 397 422

4.3.3.3 RISQUES LIES AUX MARCHÉS DE CAPITAUX

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
- autres facteurs

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.

A la fin du mois de juillet 2020, le Groupe a souscrit à un **Prêt Garanti par l'Etat (PGE)** de 10M€.

- Dette au 31 décembre 2020 : 10M€
- Durée de l'emprunt : Différé de deux ans puis amortissement sur 4 ans

D'autre part, les principaux emprunts moyen-terme du Groupe sont les suivants:

Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65,0M€.

- Dette au 31 décembre 2020 : 41,8M€
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement semestriel
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
- Ratios financiers
 - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
 - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

Les deux ratios ci-dessus sont respectés au 31 décembre 2020 et affichent une amélioration notable par rapport à l'exercice 2019.

BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5,0M€.

- Dette au 31 décembre 2020 : 2,8M€
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,42%
- Aucun ratio financier applicable

BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2019 pour un montant de 3,0M€.

- Dette au 31 décembre 2020 : 2,9M€
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,05%
- Aucun ratio financier applicable

4.3.4 GESTION DES ASSURANCES

Le Groupe Keyrus dispose d'un programme d'assurances au niveau du Groupe, 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 Biopharmaceutique.

Le 1er programme permet une couverture de Keyrus SA, l'ensemble de ses filiales Françaises et Européennes ainsi qu'un certain nombre de filiales non Européennes. A cette couverture, s'ajoutent des couvertures locales décidées par la Direction Générale avec le support de la Direction de l'Audit et des Risques, après appréciation des risques locaux.

Le 2eme programme permet une couverture des activités du Groupe dans le secteur Biopharmaceutique. Cette activité est exercée à travers une ligne de métiers de Keyrus SA, une filiale Française dédiée à la recherche et l'innovation ainsi que trois filiales situées en Belgique, Canada et Tunisie.

Du fait des activités déclarées (Organisation et monitoring d'essais cliniques, data-management, bio-statistique 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 les filiales concernées, comme au 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 ont été souscrites directement par les responsables de ces entités.

4.4 GESTION DE LA PANDEMIE LIEE AU VIRUS COVID-19

L'émergence du virus COVID-19 au début de l'exercice 2020 puis son expansion ont affecté l'activité économique de l'exercice de la majeure partie des entreprises, y compris celle du Groupe Keyrus. Cette pandémie affecte également l'exercice en cours.

Le Groupe a fait preuve d'une forte réactivité en implémentant dès le 15 mars 2020 une Cellule de Crise dédiée à la gestion de la pandémie. Depuis, cette cellule évalue de manière continue la situation en France et dans tous les pays où le Groupe opère.

La Cellule de Crise est dirigée par le PDG du Groupe qui s'appuie sur :

- Le Vice-Président Exécutif du Groupe
- Le Directeur Financier du Groupe
- Le Directeur Communication du Groupe
- Le Directeur de la Gestion des Risques du Groupe
- Le Directeur Informatique du Groupe
- Le Directeur Général France
- La Directrice des Ressources Humaines & Juridique
- La Directrice Financière – France
- Le Directeur des Opérations - France

La Cellule de Crise est en contact continu avec les Managers clés en France et à travers le monde, grâce à des canaux d'e-mails dédiés, afin d'évoquer tous les sujets liés à la crise du Covid-19.

Un canal de messagerie mondial est dédié aux communications et aux flux de décisions entre le Groupe et ses filiales à l'étranger. Des canaux d'e-mails sont disponibles pour gérer toutes les demandes/questions provenant des Managers (envoyées à la Cellule de Crise) et des collaborateurs français (envoyées à la DRH France et au Responsable de la Gestion des Risques).

Les filiales à l'étranger ont mis en place des canaux de gouvernance locale, similaires au modèle français.

Le Groupe Keyrus fonctionne en tant que réseau global et veille à ce que toutes les communications et instructions soient correctement déployées et actualisées au sein du Groupe.

Le plan mis en place en mars 2020 continue d'être appliqué et renforcé au sein du Groupe. Il fait l'objet d'ajustements réguliers, en fonction des contextes et réglementations locales et internationales. De manière générale, Keyrus continue de maintenir l'ensemble des précautions face au risque sanitaire en limitant au strict nécessaire les déplacements et en privilégiant le travail à distance.

4.4.1 Mesures de protection sanitaires

Depuis les premières phases de la crise, Keyrus a mis en place plusieurs mesures afin de protéger la santé de ses employés et ses collaborateurs indépendants, contribuer collectivement à la réduction de l'effet de cette crise mondiale et éviter le risque de transmission.

Hygiène

Des consignes précises sont données et actualisées concernant les règles d'hygiène essentielles afin de protéger les personnes du risque d'infection. De plus, des mesures spécifiques sont appliquées afin de protéger les collaborateurs considérés vulnérables dans des conditions de travail habituelles.

Lieux de travail & transport

Le télétravail continue d'être privilégié. L'utilisation des transports publics est vivement déconseillée.

Mesures d'auto-isollement

Pour les personnes ayant été en contact « proche » avec une personne diagnostiquée au COVID-19, une période spécifique d'auto-isollement s'applique. La période commence le jour du contact initial.

De plus, en cas de symptômes tels qu'une fièvre, une toux, des difficultés respiratoires, même « légers » et même si le collaborateur n'a pas visité une région où des cas ont été déclarés, le collaborateur doit suivre des instructions spécifiques.

Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels et intra-Groupes ne sont pas recommandés. Les seules exceptions sont les déplacements indispensables, qui restent très limités et validés explicitement par la Direction du Groupe.

Les collaborateurs de Keyrus informent leurs managers et les RH de leurs voyages personnels. Cela représente une mesure de précaution permettant à Keyrus de gérer au mieux les risques liés à l'évolution de la situation. Keyrus conseille très

fortement la limitation au maximum des voyages personnels, quelle que soit la destination.

4.4.2 Engagements clients

Keyrus évalue en continu ses engagements actuels et futurs auprès de ses clients pendant que ceux-ci évaluent leurs opérations et leur stratégie d'investissements et de dépenses, et par conséquent leurs relations avec leurs fournisseurs, dont Keyrus.

Le Groupe Keyrus satisfait aux obligations suivantes:

- Communication régulière avec clients et partenaires pour échanger sur la gestion du contexte.
- Évaluation régulière de la situation afin de gérer les risques et changements de façon proactive. Cette veille est formalisée par un plan d'action prenant en compte tous les retours des clients.
- Chaque responsable de compte/client contacte tous les consultants et fournit des sondages spécifiques afin d'évaluer les protocoles en place, actualiser un tableau d'évaluation des risques et identifier les engagements où le télétravail pourrait ne pas ou plus être possible.
- Gestion de cellule de Crise locale afin d'évaluer des changements relatifs aux engagements et les activités de 'business development' auprès des clients & partenaires.
- Coordination avec les services informatiques afin d'améliorer les services facilitant le télétravail.

De plus, Keyrus a mis en place des plans de continuité spécifiques et adaptés, dans le cadre du Plan de Poursuite des Activités afin d'assurer la livraison de ses services en prenant en compte les limitations et restrictions de ses clients et des gouvernements locaux.

4.4.3 Plan de continuité

Personnel clé

Les membres de la Cellule de Crise consacrent une partie importante de leur temps au maintien du Plan de Continuité des Affaires, et en renforçant les mesures actuelles si besoin.

Mesures techniques

L'accès au VPN est donné à tous les collaborateurs et managers de Keyrus, afin qu'ils puissent accéder au réseau sécurisé de Keyrus.

Tous les collaborateurs de Keyrus ont accès au réseau de messagerie du Groupe, soit via le VPN, soit via Internet, en utilisant Outlook Web Access (OWA).

Une hotline spécifique a été créée par le service IT de Keyrus afin de traiter toutes les demandes et questions des consultants et fonctions support.

Les consultants privilégient les mesures de télétravail. Afin de limiter les interactions physiques et favoriser la distanciation sociale, des outils collaboratifs sécurisés sont déployés auprès des collaborateurs de Keyrus.

Gouvernance interne

Depuis sa création, la Cellule de Crise est appuyée par différentes cellules de crise thématiques, qui évaluent de manière permanente, avec l'apport du Directeur des Risques Groupe:

- Les risques financiers, cellule dirigée par le Directeur Financier du Groupe, en collaboration avec la Directrice Financière France et les Directeurs Financiers et Directeurs régionaux.
- Les risques collaborateurs, afin d'optimiser le service fourni aux clients selon leurs besoins.
- Les risques IT, afin d'anticiper les besoins internes et externes.

Globalement, le Groupe a mis en place des dispositifs de soutien pour les personnes et les fonctions afin d'assurer que toutes les fonctions critiques sont exécutées et renforcées.

Au niveau Groupe, des cadres supérieurs et managers sont désignés afin d'assurer la continuité des activités en fournissant des règles et instructions sur les risques et développements à venir. Toutes ces personnes bénéficient d'un appui d'une ou deux personnes chargées de les remplacer le cas échéant.

Des mesures similaires sont appliquées par l'ensemble des responsables des lignes commerciales et opérationnelles en France, chargés d'informer les consultants et clients des décisions relatives aux engagements en cours.

Les responsables pays sont chargés d'assurer la continuité des activités en phase avec les engagements clients et du

déploiement des mesures du Groupe, en ligne avec la Cellule de Crise du Groupe. Ils ont également répliqué les principales modalités du siège Français.

Ils sont également chargés d'informer les consultants et clients en cas d'évènements relatifs aux engagements en cours et d'informer le Groupe de tout développement local majeur.

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 2019 et 2020.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020 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 pour les filiales suivantes soit Keyrus Belgique, Keyrus Management Belgique, Keyrus Luxembourg, Keyrus UK et Keyrus Espagne.

Nous nous tenons à votre disposition pour vous donner toutes les explications complémentaires que vous pourriez désirer.

Le Conseil d'administration

ANNEXE 1 : TABLEAU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

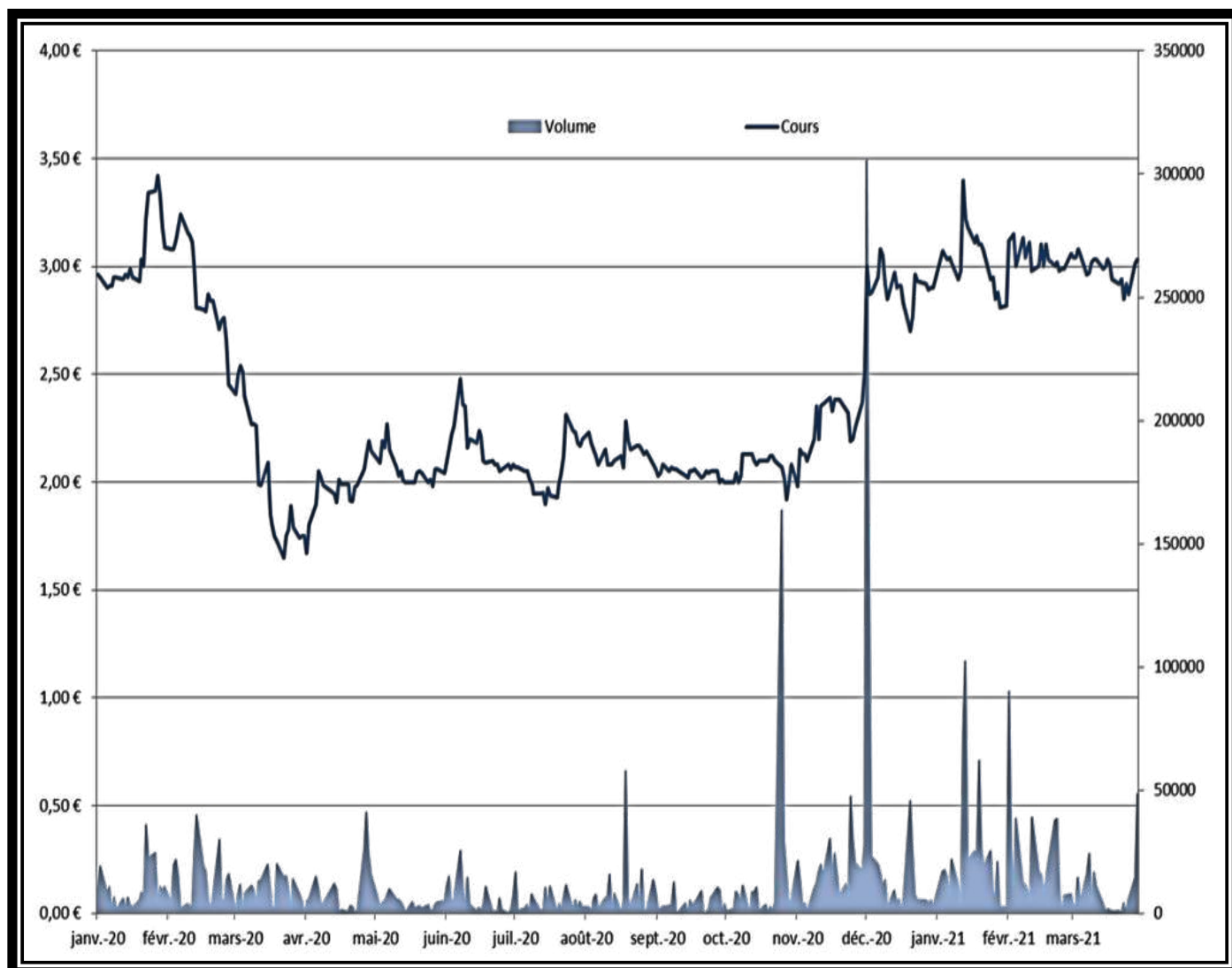
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 277 870	17 227 870	17 227 870	17 227 870	17 227 870
<i>A dividende prioritaire existantes</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	72 360 285	92 338 785	100 923 478	95 901 610	88 219 426
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	-306 976	-1 202 604	132 159	4 322 427	1 429 607
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	- 1 029 185	- 1 237 936	- 1 338 143	- 1 351 208	- 733 560
Participation des salariés au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 3 339 930	- 3 609 789	456 241	5 177 336	1 553 344
Résultat distribué					
Résultat par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 0.02	- 0.07	0.01	0.25	0.08
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 0.19	- 0.21	0.03	0.30	0.09
Dividende attribué à chaque action					
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	775 12 mois	891 12 mois	1 022 12 mois	910 12 mois	818 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	47 441 606	47 441 606	46 438 484	43 885 788	40 439 932
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	21 687 706	21 687 706	21 646 033	20 488 085	19 346 277

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	11 894	12 894	100%	9 667	9 667	1 650	62 847	3 147	1 500
Absys Cyborg SPRL	BEL	19	728	746	100%	-	-	-	1 284	202	-
B&C Technologies	FRA	1 415	898	2 314	47%	1 500	1 500	-	461	-57	-
Keyrus Group Limited	UK	3	-13	-11	100%	1 331	1 331	-	0	-2	-
BIPB LLC US	USA	9	81	90	100%	-	-	-	0	-67	-
CloudJungle.io	FRA	10	-178	-168	55%	6	6	-	278	-150	-
Equinoxes	TUN	47	2 924	2 971	100%	79	79	-	4 043	416	-
Equinoxes France	FRA	1	31	32	100%	-	-	-	101	44	-
Financière My Bcg	FRA	7	6 247	6 254	86%	6 425	6 425	4 295	0	-11	-
Kadris Consultants	FRA	38	79	117	100%	-	-	-	1 815	-185	-
Kadris Group	FRA	1 800	-904	896	100%	1 515	1 515	-	0	5	-
Keyrus Luxembourg	LUX	31	-1 243	-1 212	100%	0	0	-	605	-82	-
Keyrus NV	BEL	125	4 374	4 499	100%	5 999	5 999	-	21 552	1 755	-
Keyrus Biopharma SA	BEL	2 215	-1 794	421	100%	3 230	3 230	-	9 525	-674	-
Keyrus Biopharma Innovation	FRA	50	-473	-423	100%	50	50	-	7 542	-128	-
Keyrus Biopharma Tunisie	TUN	16	537	553	90%	-	-	-	196	89	-
Keyrus Canada Inc	CAN	2 942	-1 377	1 565	100%	2 496	2 496	3 042	5 870	54	-
Keyrus China	CHN	508	730	1 239	100%	-	-	-	4 666	391	-
Keyrus Colombia SAS	COL	35	1 952	1 987	100%	49	49	-	5 809	2 199	-
Keyrus Data Maroc	MAR	28	12	40	60%	16	16	-	359	8	-
Keyrus Brazil	BRE	1 842	-1 523	319	100%	6 303	6 303	352	17 679	-320	-
Keyrus Spain SL	ESP	29	242	271	100%	2 545	2 545	-	6 033	-251	-
Keyrus GEP	BEL	4 664	-221	4 443	90%	4 197	4 197	-	0	-221	-
Keyrus Israël	ISR	3	682	685	100%	283	283	-	763	-73	-
Keyrus Limited (HK)	HK	11	-1 114	-1 104	70%	7	7	-	428	102	-
Keyrus Management	FRA	1 200	2 647	3 847	97%	1 879	1 879	-	8 591	562	-
Keyrus Management Belgium	BEL	103	38	141	51%	-	-	-	5 355	-421	-
Keyrus Management Regions	FRA	100	-125	-25	99%	81	81	-	990	-22	-
Keyrus (Mauritius) Ltd	ILM	35	-120	-85	100%	95	95	-	90	-49	-
Keyrus Middle East DMCC	EAU	12	381	393	100%	12	12	-	0	101	-
Keyrus Consultadoria Portugal	POR	40	-4	36	100%	40	40	-	0	-4	-
Keyrus Singapore PTE	SGP	32	-225	-193	100%	32	32	-	1 282	16	-
Keyrus (International) SA	SUI	140	-638	-498	100%	32	32	-	822	86	-
Keyrus Talents	CAN	0	13	13	100%	0	0	-	312	8	-
Keyrus Tunisie	TUN	0	1 796	1 796	68%	0	0	-	1 058	271	-
Keyrus UK	UK	4	-3 381	-3 378	100%	-	-	-	3 551	-36	-
Keyrus USA	USA	88	3 102	3 189	77%	65	65	-	14 517	1 680	-
Livingston	FRA	10	-349	-339	67%	7	7	-	897	-93	-
Medqualis	CAN	1	1 102	1 103	55%	305	305	-	2 050	321	-
Opsky	FRA	10	-129	-119	100%	10	10	-	188	-129	-
Qconsulting	FRA	42	1 307	1 350	51%	283	283	-	3 133	1 119	-
Staunch Technologies	USA	0	279	279	65%	336	336	-	275	120	-
Up Génération	FRA	0	-1 344	-1 344	100%	0	0	-	458	56	-
Vision BI Ltd.	ISR	1	948	949	51%	-	-	180	5 508	-106	-
Vision BI Inc.	USA	0	-361	-361	100%	-	-	-	0	-5	-
Xiomega Consulting	FRA	95	777	872	75%	2 199	2 199	-	688	146	-
Yunicorns	FRA	43	-1 137	-1 094	50%	23	23	-	230	-647	-

ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DU TITRE

L'évolution du cours Keyrus depuis le 1er janvier 2020 est présentée ci-dessous.



ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	124	93	47%	41%	41	34	30%	28%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	141	134	53%	59%	96	87	70%	72%	124	138	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur				0%			0%	0%				
- Filiales intégrées globalement							0%					
<i>Sous-total</i>	265	227	100%	100%	137	121	100%	100%	124	138	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	265	227	100%	100%	137	121	100%	100%	124	138	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont :

- MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus Brazil
- PONT- BRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada
- M. Hess pour Keyrus (International) SA, Suisse
- M. Lerusse pour Keyrus BioPharma Belgique
- M-HQ pour Keyrus Middle East MCC
- Le cabinet FINOR pour les filiales Tunisiennes.

V - ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

5.1 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'€	Notes	31/12/2020 12 mois	31/12/2019 12 mois
Chiffre d'affaires	5	260 927	286 703
Autres produits de l'activité		291	1 462
Total produits des activités ordinaires		261 218	288 165
Achats consommés		-82 707	-100 212
Charges de personnel	6	-153 497	-170 394
Impôts et taxes		-2 476	-2 091
Dotations aux Amortissements	13	-10 995	-9 631
Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur		-1 504	51
Autres produits et charges opérationnels courants	7	-891	-317
Résultat Opérationnel Courant		9 149	5 573
Autres produits et charges opérationnels	8	-2 212	-2 969
Résultat Opérationnel		6 936	2 603
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	9	201	-39
Coût de l'endettement financier brut	9	-1 854	-2 248
Autres produits et charges financiers	9	1 846	-1 024
Résultat avant impôt		7 129	-708
Impôts sur le résultat	10	-4 130	-4 802
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		-319	-
Résultat net		2 681	-5 511
Dont:			
Part du Groupe		776	-6 007
Part des minoritaires		1 905	496
Résultat par action	11	0,05	-0,38
Résultat dilué par action		0,05	-0,38

5.1.2 ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		
<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2020 12 mois	31/12/2019 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 681	-5 511
Autres éléments du résultat global :		
Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	-308	-412
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	86	130
Sous total des éléments ne devant pas être reclassés	-222	-282
Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :		
- Ecart de conversion	-1 335	702
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	60	-65
Sous total des éléments devant être reclassés	-1 274	637
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	-1 496	356
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	1 185	-5 155
	<i>Dont part du Groupe</i>	<i>-147</i>
	<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	<i>592</i>

5.1.3 BILAN

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2020	31/12/2019
Goodwill	12	68 881	56 345
Immobilisations Incorporelles	13	6 228	5 410
Immobilisations Corporelles	13	5 636	6 341
Droits d'utilisation (IFRS 16)	14	35 708	30 745
Titres mis en équivalence		1 181	
Autres actifs non courants	15	29 292	31 531
Impôts différés actifs	10	5 968	5 876
Total Actif Non Courant		152 894	136 248
Stocks et en cours	16	12	66
Créances clients et autres débiteurs	17	106 646	121 785
Instruments financiers dérivés actifs		118	113
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	61 887	30 314
Total Actif Courant		168 664	152 278
Total de l'actif		321 558	288 526
PASSIF			
	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capital		4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		17 685	31 419
Résultat consolidé		776	-6 007
Capitaux Propres Part du Groupe		43 645	50 596
Intérêts minoritaires		3 351	2 514
Total des capitaux propres		46 995	53 110
Provisions	20	9 650	10 420
Passif financiers	22	58 258	40 629
Obligations locatives (IFRS 16)	22	29 349	23 591
Impôts différés passifs	10	1 019	989
Total Passif Non Courant		98 276	75 628
Provisions	20	4 722	2 159
Passifs financiers	22	39 925	43 061
Obligations locatives (IFRS 16)	22	6 522	7 145
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	23	35 599	30 908
Dettes fiscales et sociales	23	58 825	46 634
Autres passifs	23	30 693	29 881
Total Passif Courant		176 287	159 788
Total du passif		321 558	288 526

5.1.4 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net	2 681	-5 511
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-1 311	-242
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	13 008	10 148
Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	-1 620	83
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	36	229
Plus et moins-values de cession	-764	258
Quote-part de résultat liée aux SME	319	
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	102	101
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	12 450	5 067
Coût de l'endettement financier net	1 652	2 287
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	4 130	4 802
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	18 232	12 156
Impôts versés	-3 276	-3 242
Variation du BFR	36 987	1 109
Flux net de trésorerie généré par l'activité	51 943	10 023
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-4 068	-4 901
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		10
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		
Autres flux liés aux opérations d'investissement	85	
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-850	-893
Incidence des variations de périmètre	-7 922	-648
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-12 755	-6 432
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	466	
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	-380	-254
Rachats et reventes d'actions propres	24	-287
Remboursements d'emprunts (y compris dettes locatives)	-34 372	-35 202
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	31 814	37 136
Intérêts financiers nets versés	-1 670	-2 125
Autres flux liés aux opérations de financement	-2 466	-146
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-6 585	-878
Incidence des variations des cours des devises	-734	148
Incidence des changements de principes comptables		
Variation de trésorerie	31 869	2 860
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	29 980	27 120
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture	61 849	29 980
(Note 17)		

5.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

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 31/12/2018	4 241	20 942	24 386	-808	8 785	57 547	2 233	59 780
Affectation résultat & reclassement			8 785		-8 785			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-347	606		259	96	356
Résultat 2019					-6 007	-6 007	496	-5 511
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			-347	606	-6 007	-5 747	592	-5 155
Augmentation de capital								
Dividendes distribués							-54	-54
Variation de l'auto détention			-287			-287		-287
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-80			-80	-122	-202
Put sur intérêts minoritaires			-1 066			-1 066	-135	-1 201
Actions gratuites			229			229		229
Autres								
Solde au 31/12/2019	4 241	20 942	31 621	-202	-6 007	50 596	2 514	53 110
Affectation résultat & reclassement			-6 007		6 007			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-160	-763		-924	-572	-1 496
Résultat 2020					776	776	1 905	2 681
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			-160	-763	776	-147	1 332	1 185
Augmentation de capital							468	468
Dividendes distribués								
Variation de l'auto détention			24			24		24
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-921			-921	3 458	2 537
Put sur intérêts minoritaires			-5 932			-5 932	-4 431	-10 363
Actions gratuites			36			36		36
Autres			-1			-1		-1
Solde au 31/12/2020	4 241	20 942	18 660	-965	776	43 655	3 340	46 995

5.1.6 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 2020 reflètent la situation comptable de Keyrus et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associés et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 22 avril 2021. Il a finalisé le Rapport Financier Annuel le 30 avril 2021 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2020. 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 2020 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 2020. 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 2020 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2019 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2020 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après qui pourraient le concerner et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2020 :

- **IFRS 17 – Contrats d'assurance**
- **Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition de la matérialité dans les états financiers**

Ces nouvelles normes et amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne et ne peuvent donc pas être appliqués par anticipation, quand bien même la norme l'autoriserait.

Le Groupe est en cours d'appréciation des impacts consécutifs à la première application de ces nouveaux textes.

Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2020

- Amendements à IFRS 3 – Regroupements d'entreprise: Définition d'une entreprise
- Réforme des taux interbancaires de référence – Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7

Ces amendements et réforme n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020.

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 1er 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 correspondants ;
- 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 5 critères suivants 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)

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a reconnu 0,2M€ au titre de frais de développement de produits informatique en application d'IAS 38.

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 état 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 goodwills 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 goodwills 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 goodwills) 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 durée 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 de temps 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. TRANSFERT SUR EURONEXT GROWTH

Le 26 février 2021, Keyrus a annoncé le transfert de la cotation des titres émis par la Société, du marché réglementé Euronext Paris (Compartiment C) vers le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris. La demande d'admission des titres émis par Keyrus sur le marché Euronext Growth à Paris a été approuvée par l'Euronext Listing Board le 24 février 2021.

Le transfert est devenu effectif à compter de la séance de Bourse du 2 mars 2021.

A la suite de la décision de l'Assemblée Générale du 23 décembre 2020, Keyrus avait annoncé le 5 janvier 2021 son intention de transférer la cotation de ses actions sur un marché plus approprié à sa taille. Ce transfert permettra à Keyrus de simplifier son organisation et ses procédures, tout en continuant à bénéficier des attraits des marchés financiers. Ce transfert s'inscrit également dans la continuité des efforts de réduction des coûts de fonctionnement du Groupe initiés en 2019 et consolidés en 2020.

- Keyrus a choisi CIC Market Solutions comme Listing Sponsor pour l'accompagner sur le marché Euronext Growth Paris.

2. FILIALES ET PARTICIPATIONS

- 2.1 En janvier 2021, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 51% des titres de l'ESN C17 Engineering afin d'enrichir ses compétences en Conseil et Développement autour des technologies Microsoft. Fondée en 2010 par trois associés, C17 Engineering est une ESN qui se positionne en tant que « pure Player » Microsoft, spécialiste du conseil et de la mise en œuvre sur la chaîne de valeur - Applicatif (.NET) / Cloud (Azure) / DevOps. La société, qui emploie une trentaine de collaborateurs, a réalisé 2,4M€ de chiffre d'affaires en 2020 et prévoit de bénéficier des synergies commerciales et d'expertises avec Keyrus SA dès son rachat.
- 2.2 En janvier 2021, Keyrus a racheté l'intégralité des parts de minoritaires de Keyrus Management SAS et est donc devenu l'unique actionnaire de sa filiale française de conseil en Management.
- 2.3 En janvier 2021, Keyrus a procédé à un rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis, sa filiale Canadienne dédiée aux activités biopharmaceutiques. Suite à cette transaction, Keyrus détient 77,5% du capital de Medqualis.

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

4.1 FAITS MARQUANTS

La crise sanitaire engendrée par la prolifération de la Covid-19 a fortement perturbé les plans du Groupe et ses effets impacteront également l'exercice 2021. Par conséquent, les efforts actuels restent focalisés sur:

- la gestion de la crise tant en termes de précautions sanitaires qu'en termes de préservation de la marge
- l'adaptation des modes de Delivery aux recommandations sanitaires
- la gestion de l'activité dans un marché qui demeure incertain et fluctuant.

Sur le plan financier, le Groupe a obtenu en juillet 2020 un accord de ses partenaires pour un prêt garanti par l'état (PGE) de 10M€, lequel ajouté à la trésorerie disponible, est venu renforcer les capacités financières de Keyrus pour permettre de faire face aux effets de cette crise sans précédent. Au niveau opérationnel, le Groupe et ses filiales ont établi un plan hebdomadaire de suivi de trésorerie et de mise à jour des prévisions.

Au 31 décembre 2020, les prévisions de trésorerie ne font pas apparaître de difficultés de financement et le groupe respecte ses « covenants » bancaires. Ces derniers affichent même une amélioration notable par rapport à l'exercice 2019.

4.2 EVOLUTION PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2020 au sein du périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- I. En janvier 2020, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition intégrale d'Idoowa, société de solutions de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises à destination de leurs collaborateurs, clients ou tout tiers (bulletin de paie, factures clients, etc.). La société opère sa distribution soit directement soit en indirect et sous marque blanche.
- II. En janvier 2020, Keyrus a racheté l'intégralité des parts de Keyrus Capital Markets détenues par des minoritaires.
- III. En mars 2020, le Groupe a finalisé l'acquisition de 60% des titres d'Impetus PM LLC, une société spécialisée 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. En 2019, la société a réalisé un chiffre d'affaires plus de 7M€ et comptait au moment de la reprise une cinquantaine de collaborateurs
- IV. Egalement en mars, Keyrus a investi dans Brand & Consumer Technologies Holding (nom commercial Black tiger) via une augmentation de capital. Suite à cette opération, Keyrus détient 47% de la société. Brand & Consumer Technologies est une société Française basée à Paris. Elle commercialise principalement la plateforme logicielle 2i, soit la 1ère solution de gestion de données personnelles pour les clients B to C en conformité avec le RGPD. La société compte une soixantaine de collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 6M€ en 2019.
- V. Toujours en mars, la filiale Belge du Groupe, Keyrus NV a procédé au rachat intégral des parts de Keyrus Management Belgique, dont elle détenait 51% depuis 2016.
- VI. Enfin, en mars 2020, Keyrus a racheté une partie des minoritaires de Keyrus Management, portant son pourcentage de détention de la filiale à 97,5%
- VII. En juillet 2020, Keyrus Consultadoria Portugal a été créée par le Groupe. La filiale a pour ambition de délocaliser partie des fonctions support IT du Groupe, de mettre en place une structure near-shoring pour développer les centres de services du Groupe et à terme, pouvoir déployer les activités classiques Data & Digital de Keyrus.
- VIII. En octobre 2020, Keyrus a décidé la dissolution de sa filiale Keyrus Capital Markets.
- IX. En novembre 2020, Keyrus a acquis 65% du capital de RunAsCloud, un acteur clé du conseil en stratégie cloud aux États-Unis. Fondé en 2015 par l'un des premiers « AWS Solution Architect » à New York, RunAsCloud s'est donné pour mission de créer de la valeur pour ses clients à travers deux axes : l'efficacité et la proximité.
- X. En novembre 2020, Keyrus a procédé à un rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis, sa filiale Canadienne dédiée aux activités biopharmaceutiques. Suite à cette transaction, Keyrus détenait 76.5% du capital de Medqualis.
- XI. En décembre 2020, Keyrus a procédé à la création de Keyrus GEP, une nouvelle filiale de droit Belge dédiée au développement des activités d'Enterprise Performance Management (EPM).

Le montant total des investissements dans le cadre des évolutions de périmètre s'élève à 10,4M€, le montant total des goodwill est de 14,4M€ et le montant des capitaux propres est de 2,1M€ au 31 décembre 2020.

Le périmètre de consolidation comprend les sociétés suivantes :

Nom des sociétés au 31/12/2020	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Capital Markets (*)	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/10/20
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Yunicorns	Paris - France	31 décembre	50%	50%	IG	01/01/20 - 31/12/20
CloudJungle.io	Paris - France	31 décembre	55%	55%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Equinoxes France	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Opsky	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Livingston	Paris - France	31 décembre	67%	67%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Xiomega Consulting	Villeurbanne - France	31 décembre	75%	75%	IG	01/11/20 - 31/12/20
Lynx Partners	Paris - France	31 décembre	100%	88%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Financière MyBCG	Paris - France	31 décembre	88%	88%	IG	01/01/20 - 31/12/20
B&C Technologie holding	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
B&C Technologie filiale	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
B&C Technologie	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
Donatis	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Biopharma SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus GEP SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	90%	90%	IG	29/12/20 - 31/12/20
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Management Belgium	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Group Limited	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus UK Ltd (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Consultadoria Portugal	Lisbonne - Portugal	31 décembre	100%	100%	IG	14/07/20 - 31/12/20
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Data Maroc	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Vision BI Tld.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Canada Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Talents Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Medqualis Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	76%	76%	IG	01/01/20 - 31/12/20
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Vision BI Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	51%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	77%	77%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Impetus LLS	New York - USA	31 décembre	60%	54%	IG	01/03/20 - 31/12/20
Stauch Technologies (RunAsCloud)	New York - USA	31 décembre	65%	65%	IG	01/12/20 - 31/12/20
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Colombia S.A.S	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus China	Shangai - Chine	31 décembre	100%	70%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Absys Cyborg SPRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Idoowa	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/03/20 - 30/12/20
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Azuneed	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
(*) Fusion avec Keyrus SA						

B&C Technologies était considérée jusqu'au 30 septembre 2020 en intégration globale. Au 31 décembre 2020, en accord avec ses commissaires aux comptes, le groupe Keyrus a réexaminé la méthode de consolidation de B&C Technologies. L'analyse conduite au regard d'IFRS 10 a conduit le management à intégrer B&C Technologies selon la méthode de la 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 €	31/12/2020			31/12/2019		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Produits						
Ventes externes	197 019	63 908	260 927	223 756	62 947	286 703
Ventes inter- activité						
Total produits des opérations	197 019	63 908	260 927	223 756	62 947	286 703
Résultat Opérationnel Courant	5 196	3 953	9 149	887	4 686	5 573
Résultat sectoriel des opérations						
Autres produits et charges opérationnels	-1 611	-601	-2 212	-2 714	-255	-2 969
Autres Charges						
Résultat de dilution						
Résultat Opérationnel	3 585	3 351	6 936	-1 827	4 431	2 603

en Milliers €	31/12/2020				31/12/2019			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
Bilan :								
Actifs								
Goodwills	53 190	15 691		68 881	40 832	15 514		56 345
Immobilisations nettes	34 237	13 468	-133	47 572	28 139	14 357		42 496
Actifs sectoriels	87 167	31 842	-12 350	106 658	103 133	31 721	-13 003	121 851
Autres Actifs	88 900	11 006	-1 459	98 447	64 871	4 422	-1 459	67 834
Total des actifs consolidés	263 492	72 007	-13 942	321 558	236 975	66 013	-14 462	288 526

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2020 et 2019 :

Secteurs secondaires		
Chiffres d'affaires		
En % du chiffre d'affaires	31/12/2020	31/12/2019
France	56%	60%
Europe hors France	17%	18%
Autres	27%	22%
TOTAL GENERAL	100%	100%

NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

en milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Salaires et traitements	114 559	123 220
Charges sociales	34 990	41 980
Autres charges de personnel	3 730	4 869
Engagements retraites	179	68
Rémunérations payées en actions	39	257
TOTAL	153 497	170 394

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 4,1 M€ (6,5 M€ en 2019).

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 0,2M€, 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 2020, ce produit s'élève à 0,2M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2020	31/12/2019
Effectif opérationnel	2 137	2 201
Effectif commercial et administratif	485	525
Total effectif	2 622	2 726

Les effectifs salariés 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'€	31/12/2020	31/12/2019
Passages en pertes et profits de créances		-411
Autres charges opérationnelles courantes	-926	86
Autres produits opérationnels courants	34	9
Autres produits et charges opérationnels courants	-891	-317

NOTE 8. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels non courants se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Charges de réorganisation	-1 665	-2 093
Résultat de cession d'actifs	783	157
Autres	-1 330	-1 034
Autres produits et charges opérationnels	-2 212	-2 969

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

Le résultat de cession d'actifs comprend un produit lié à la rupture anticipée et la renégociation du contrat de location des locaux de Levallois-Perret.

NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Intérêts et autres produits financiers	201	-39
Total produits financiers	201	-39
Intérêts et charges assimilées	1 854	2 248
Total Charges financières	1 854	2 248
Coût de l'endettement financier net	-1 652	-2 287

en milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Gains de change	1 213	891
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	330	342
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente	936	-185
Variation justes valeurs de dettes financières	1 752	
Autres produits financiers	-64	98
Total produits financiers	4 167	1 146
Pertes de change	2 098	1 446
Autres charges financières	223	725
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente		
Total Charges financières	2 321	2 171
Autres produits et charges financiers	1 846	-1 024

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.652 K€ (2.287 K€ pour 2019).

Le coût de l'endettement financier inclut une charge liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 521K€.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 330 K€.

La variation de la juste valeur de dettes financières correspond à la réévaluation des dettes sur acquisitions au 31 décembre 2020. Contenu de la crise sanitaire, Impetus n'a pas atteint 100% de ses objectifs conditionnant le paiement de l'earn-out. De ce fait, la quote-part non payée de l'earn-out a été reprise en variation de la juste valeur des dettes financières.

La juste valeur des titres non consolidés, et en particulier ceux de Rivery.io, a été réévaluée selon la méthodologie recommandée par IFRS 9. Cela conduit à comptabiliser un produit de 1,1M€ au titre de la participation dans Rivery.io.

NOTE 10. – IMPÔTS

Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Impôt différé	271	-1 349
Impôt exigible	-4 401	-3 454
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	-4 130	-4 802

La réconciliation entre l'impôt théorique et la charge d'impôt réelle s'établit comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Résultat avant impôts	6 810	-708
Taux théorique d'imposition	28,00%	31,00%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	1 907	-220
Rapprochement :		
Différences permanentes	-1 855	-1 516
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs		1 682
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	2 673	3 526
Impact du report variable	209	404
Effet des différences de taux d'imposition	-239	-260
Crédit d'impôt et CVAE	1 176	1 241
Autres	260	-54
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	4 130	4 802
Taux effectif d'impôt	60,64%	-677,87%
<i>(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1,156K€ (1282K€ en 12-2019)</i>		

Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	20 799	20 925
- dont non reconnus	14 831	15 049
Impôts différés actifs reconnus	5 968	5 876
Impôts différés passifs	1 019	989
Impôts différés nets	4 949	4 888

* 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 choisi de limiter 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

dispose de déficits reportables cumulés de 72,7M€.

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	31/12/2020		31/12/2019		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2020	2019
Immobilisations corporelles et incorporelles	3			58	3	-58
Autres actifs		289		144	-289	-144
Provisions et Engagements de retraites	788		733		788	733
Dettes financières	397		277		397	277
Autres passifs	90		200		90	200
Reports fiscaux déficitaires	3 960		3 880		3 960	3 880
Total des Impôts différés	5 238	289	5 090	202	4 949	4 888

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	31/12/2020	31/12/2019
Solde net au 1er janvier	4 888	6 340
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	147	65
Produit (ou Charge) de l'exercice	271	-1 349
Différences de change	-359	-45
Acquisition de filiales	2	-77
Cession de filiales		
Autres		-47
Balance au 31 décembre	4 949	4 888

NOTE 11. – 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	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	776 174	-6 006 559	-6 006 559
Nombre d'actions au 01/01	15 866 732	15 814 007	15 802 031
Nombre d'actions au 31/12	15 880 448	15 866 732	15 814 007
Nombre moyen d'actions	15 873 590	15 840 370	15 808 019
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)	0,05	-0,38	-0,38
Nombre d'actions totales potentiels	15 873 590	15 840 370	15 808 019
	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	776 174	15 873 590	0,05
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	776 174	15 873 590	0,05

NOTE 12. – GOODWILL

en Milliers €	TOTAL
Valeur brute :	
Au 1er janvier 2019	54 122
Acquisitions	3 030
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	620
Au 31 décembre 2019	57 772
Acquisitions	14 433
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	-1 898
Au 31 décembre 2020	70 308
Dépréciations :	
Au 1er janvier 2019	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2019	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2020	-1 427
Montant net comptable au 30 Décembre 2020	68 881
Au 31 décembre 2019	56 345

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2020 reste provisoire et pourra être revue dans les 12 mois suivants l'acquisition.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2020 concernent des écarts de conversion pour 1 898 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du dollar, dollar canadien et le real).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2020	31/12/2019
Grands Comptes	53 190	40 832
Middle Market	15 691	15 514
TOTAL	68 881	56 345

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. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine, Israël, Chine, MEA où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 8,1% en moyenne par la direction (8,0% pour Grands Comptes et 8,3% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,2% par la direction (0,3% 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 1,3% en moyenne par la direction (1,4% pour Grands Comptes et 1,0% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 8,4% (8,7% en 2019).

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 22,3 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 18,7M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,6 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 44,0M€ à la baisse (Grands Comptes -35,2M€ et Mid Market -8,1M€). 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 18,6M€ à la baisse (Grands Comptes -15,3M€ et Mid Market -3,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.

NOTE 13. – 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 2019	3 233	3 573	6 806	11 754	11 754
Acquisitions	451	2 260	2 711	12 224	12 224
Cessions/Mises au rebut	495	-812	-317	-4 496	-4 496
Variation de périmètre	10	518	529	472	472
Incidence des changements de méthodes				30 975	30 975
Ecart de change	65	88	154	102	102
Reclassement					
Au 1er janvier 2020	4 255	5 628	9 883	51 031	51 031
Acquisitions	1 662	1 483	3 145	23 143	23 143
Cessions/Mises au rebut	201	-168	33	-13 678	-13 678
Variation de périmètre	2	-872	-870	65	65
Incidence des changements de méthodes					
Ecart de change	-34	-6	-40	-666	-666
Reclassement					
Au 31 décembre 2020	6 087	6 065	12 152	59 896	59 896
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
Au 1er janvier 2019	1 697	1 852	3 549	5 632	5 632
Charge d'amortissement de l'exercice	381	411	793	8 838	8 838
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut		-230	-230	-861	-861
Variation de périmètre	5	288	294	273	273
Ecart de change	60	8	68	62	62
Reclassement					
Au 1er janvier 2020	2 143	2 330	4 473	13 945	13 945
Charge d'amortissement de l'exercice	927	649	1 576	9 418	9 418
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut				-4 479	-4 479
Variation de périmètre	2	-99	-96	36	36
Ecart de change	-25	-4	-29	-369	-369
Reclassement					
Au 31 décembre 2020	3 048	2 876	5 924	18 551	18 551
Montant net :					
Au 31 décembre 2020	3 040	3 188	6 228	41 344	41 344
Au 31 décembre 2019	2 112	3 298	5 410	37 086	37 086

NOTE 14. – 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)	31/12/2020	31/12/2019
Dépréciation des Droits d'utilisation relatifs :		
Autres immobilisations incorporelles	-267	-267
Constructions	-5 936	-5 780
Autres immobilisations corporelles	-1 698	-1 260
Total des Dotations inclus dans les Dotations aux Amortissements	-7 902	-7 307
Charges d'intérêt inclus dans le Coût de l'Endettement Net	-521	-541
Montant des loyers annulés du Résultat Opérationnel Courant	6 864	7 035
Autres impacts en Résultat Opérationnel	812	
Impact sur EBITDA	6 864	7 035
Impact sur le résultat opérationnel du retraitement IFRS16	-225	-273
Impact sur le résultat financier du retraitement IFRS16	-521	-541
Impact sur le résultat net avant impôts du retraitement IFRS16	-746	-814

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	Cessions/Mises au rebut	Reclas.	Changement de méthode	Ecart de Conversion	Solde de clôture
Valeur brute							
Autres immobilisations incorporelles	801						801
Constructions	33 442	19 631	-11 460	-713		-353	40 547
Autres immobilisations corporelles	3 685	2 461	-1 023	8		-11	5 121
Valeur brute	37 929	22 093	-12 483	-705		-364	46 469
Amortissements							
Amt/Dép. autres immos incorp.	-401	-267					-668
Amt/Dép. constructions	-5 533	-5 936	2 604	525		184	-8 156
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	-1 251	-1 698	962	43		7	-1 937
Amortissements	-7 184	-7 902	3 565	568		191	-10 761
Valeur nette comptable à la clôture	30 745	14 191	-8 918	-137		-173	35 708

Les autres immobilisations corporelles sont composées essentiellement des droits d'utilisation sur les véhicules.

NOTE 15. – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
Solde au 31/12/2018	29 775	34	29 740
Augmentation	8 097	288	7 809
Remboursement	-713	-100	-613
Variation de périmètre	108		108
Reclassement et Autres variations	-5 507	7	-5 515
Solde au 31/12/2019	31 760	229	31 531
Augmentation	985		985
Remboursement	-4 395		-4 395
Variation de périmètre	13		13
Reclassement et Autres variations	1 153	-4	1 158
Solde au 31/12/2020	29 517	225	29 292

En milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Dépôt de garantie et prêts	7 214	6 487
Titres de participations non consolidés	2 103	1 023
Autres créances part à plus d'un an	19 975	24 021
TOTAL	29 292	31 531

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 en démarrage : Z#bre, MyBrain, AssurUp', LumenAI, Ask'R, Reactful, Rivery.io.

Le groupe détient également une participation dans Keyrus South Africa mais sans contrôle.

Les autres créances à plus d'un an correspondent principalement aux créances de Crédit Impôt Recherche.

La hausse des titres de participations non consolidés en 2020 est liée principalement à la quote-part des titres Rivery.io.

NOTES 16. - STOCKS

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Marchandises	12	66
Ecart de conversion		
Total au coût	12	66
Dépréciation à l'ouverture		-33
Variation		33
Ecart de conversion		
Dépréciation à la clôture		
TOTAL NET	12	66

NOTE 17. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients	77 543	94 735
Dépréciation sur créances clients	-2 477	-2 322
Montant net des créances clients	75 066	92 413
Autres débiteurs nets	18 711	16 929
Charges constatées d' avance	12 879	12 443
TOTAL	106 657	121 785

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	31/12/2020	31/12/2019
Echéances		
Non échues	37 548	69 175
Entre 0 et 30 jours	21 483	12 739
Entre 31 et 60 jours	9 162	5 190
Entre 61 et 90 jours	2 909	2 484
Entre 91 et 180 jours	3 144	1 876
Entre 181 et 360 jours	745	1 073
Plus de 360 jours et douteux	2 551	2 199
TOTAL	77 543	94 735

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,5M€ (2,3M€ en 2019). 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.

En complément, le groupe constate depuis le 1^{er} janvier 2018 une dépréciation des pertes de crédit attendues selon IFRS 9. Au 31 décembre 2020, cette dépréciation est de 0,2M€.

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	31/12/2020	31/12/2019
Équivalents de trésorerie	389	980
Trésorerie	61 499	29 334
TOTAL	61 887	30 314

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	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	61 887	30 318
Découverts bancaires	-4	-318
Autres	-34	-20
Trésorerie du tableau des flux	61 849	29 980

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

	31/12/2020	31/12/2019
Capital Autorisé (en milliers d'euros)		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 866 732	15 814 007
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	13 716	52 725
<i>A la clôture de l'exercice</i>	15 880 448	15 866 732

La Société a une seule classe d'actions ordinaires donnant toutes droit aux mêmes dividendes.

Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de +637 K€ (-403 K€ en 2019) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien, du dollar canadien et du dinar Tunisien par rapport à l'euro.

Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
Au 1er janvier 2019	1 463 863	1 531
Acquisitions	1 397 335	2 022
Cessions	-1 450 060	-2 057
Au 1er janvier 2020	1 411 138	1 496
Acquisitions	290 906	711
Cessions	-304 622	-735
Au 31 décembre 2020	1 397 422	1 472

Au 31 décembre 2020, la société dispose de 8,09% 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'€	31/12/2019	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2020
Provisions pour risques & charges *	7 851	13	-534	1 803	-72	-199	-37	-2 261	6 564
Provisions pour engagement retraite	2 569	8		258	-57		308		3 086
Provisions non courantes	10 420	21	-534	2 061	-129	-199	271	-2 261	9 650
Provisions pour risques & charges	2 159			2 433	-1 900	-231		2 261	4 722
Provisions courantes	2 159			2 433	-1 900	-231		2 261	4 722

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 8.228 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.059 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 3.086 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.

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 suite à 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

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:

	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,40%	0,80%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2020	31/12/2019
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	2,50%
40 - 49 ans	2,00%	2,00%
50 - 59 ans	1,50%	1,50%
60 ans et +	1,00%	1,00%

Le turnover est déterminé en fonction de l'âge et du statut du salarié.

Les montants net des reprises comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 57€ en 2020 (68K€ en 2019). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

NOTE 22. – PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2020	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	55 943	17 481	38 461	
Financement de créances	24 879	18 278	6 601	
Découvert bancaires	4	4		
Obligations locatives (IFRS 16)	35 872	6 523	19 055	10 294
Autres passifs financiers	17 357	4 162	13 195	
TOTAL DETTES FINANCIERES	134 055	46 448	77 313	10 294

RUBRIQUES	31/12/2019	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2020
Emprunts bancaires	44 668	-547	42	16 461	-4 857	175	55 943
Financement de créances	32 110			15 537	-22 768		24 879
Découverts bancaires	318	-1		-313			4
Obligations locatives (IFRS 16)	30 736	-184		22 093	-15 902	-870	35 872
Autres passifs financiers	6 593	-1 168		-1 254		13 187	17 357
TOTAL DETTES FINANCIERES	114 426	-1 901	42	52 524	-43 527	12 491	134 055

Les emprunts bancaires sont principalement constitués du crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018 pour un montant de 37,9M€ dont 15M€ correspondent à une ligne RCF totalement tirée au 31 décembre 2020 et le PGE conclu le 5 août 2020 pour un montant de 10M€.

Les autres passifs financiers correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisitions. Leurs augmentations en 2020 résultent des acquisitions significatives réalisées dans l'année ainsi que de l'exercice de l'option d'achat des minoritaires de Keyrus US.

Les financements de créances incluent des financements de créances clients pour 11,5M€ et des financements de crédits d'impôts pour 13,4M€.

Les actifs concernés par ces cessions représentent au 31 décembre 2020 ; 17,4M€ au titre des créances clients, 26,6M€ au titre du crédit d'impôt recherche, 3,1M€ au titre des crédits d'impôts compétitivité emploi (CICE).

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 lorsque l'Euribor sera à nouveau positif ou sera en passe de l'être, le coût des couvertures étant trop onéreux dans la situation de marché actuelle par rapport au risque financier encouru.

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.

Les principaux emprunts à moyen terme du Groupe sont les suivants :

- **Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65M€.
 - Solde au 31 décembre 2020 : 37,9M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursement semestriel
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
 - Ratios financiers
 - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
 - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- **PGE** : emprunt bancaire en date du 05 août 2020 pour un montant de 10M€.
 - Solde au 31 décembre 2020 : 10,0M€
 - Solde au 31 décembre 2020 : 10M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursement : 2 années de franchise puis 48 mensualités
 - Taux de garantie d'état : 0,5% du capital restant dû la première année, puis 1% les deux années suivantes et enfin 2% les trois dernières années
 - Taux d'intérêt variable entre les cinq différentes banques participantes au PGE

- **BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
 - Solde au 31 décembre 2019 : 2,9M€
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
 - Aucun ratio financier applicable

- **BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2019 pour un montant de 3M€ :
 - Solde au 31 décembre 2019 : 2,8M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,05%
 - Aucun ratio financier applicable

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 300K€ (net d'impôt).

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

NOTE 23. – AUTRES PASSIFS COURANTS

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2020	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2019	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	4 106	4 106		2 159	2 159	
Fournisseurs et comptes rattachés	33 153	33 153		29 250	29 250	
Avances et acomptes reçus	673	673		514	514	
Avoirs à établir	1 773	1 773		1 144	1 144	
Dettes fiscales et sociales	58 825	53 300	5 525	46 634	46 217	416
Dettes sur immobilisations	155	155		16	16	
Autres dettes	1 197	1 197		1 011	1 011	
Produits constatés d'avance	29 342	29 342		28 855	28 855	
TOTAL	129 223	123 698	5 525	109 582	109 166	416

NOTE 23. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros	31/12/2020	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			29 292			29 292	29 292
Clients			75 066			75 066	75 066
Autres débiteurs			31 580			31 580	31 580
Trésorerie et équivalents de trésorerie		61 887				61 887	61 887
ACTIFS FINANCIERS		61 887	135 938			197 825	197 825
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs (y compris <1 an)				134 051		134 051	134 051
Fournisseurs				33 153		33 153	33 153
Autres créditeurs				30 693		30 693	30 693
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				4		4	4
PASSIFS FINANCIERS				197 901		197 901	197 901

NOTE 24. - 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'€	31/12/2020	31/12/2019
Nombres de personnes concernées	33	29
Avantages à court terme	8 469	7 816
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
Total	8 469	7 816

NOTE 25. – 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.

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.

La réunion du Conseil d'Administration du 30 avril 2020 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2019-2.

La réunion du Conseil d'Administration du 24 septembre 2020 a constaté l'acquisition définitive des titres de la seconde tranche du plan AGA 2018-1.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 39K€ sur l'année 2020.

NOTE 26. – ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

Les montants des contrats de location financement sont comptabilisés au bilan du groupe.

Engagements reçus	31/12/2020	31/12/2019
Crédit syndiqué	25 076	29 826
Facilités de caisse	-	-
Ligne SGF (financement non utilisé)	12 011	6 187
Ligne BPI France (financement non utilisé)	3 187	2 446
Lignes Brésil (financement non utilisé)	-	-
Lignes Espagne (financement non utilisé)	300	300
Lignes Canada (financement non utilisé)	480	514
Engagements donnés	31/12/2020	31/12/2019
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la Banque Notional du Canada	480	514

NOTE 27. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	124	93	47%	41%	41	34	30%	28%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	141	134	53%	59%	96	87	70%	72%	124	138	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>	265	227	100%	100%	137	121	100%	100%	124	138	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	265	227	100%	100%	137	121	100%	100%	124	138	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, BDO pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC, le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2020 et 2019 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.

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

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.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, 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.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Paris et Paris - La Défense, le 30 avril 2021

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN Albert AÏDAN

VI – COMPTES ANNUELS

6.1 BILAN

Exercice clos le 31 décembre 2020

ACTIF	31/12/2020			31/12/2019
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
Actif immobilisé	88 535	6 026	82 509	73 081
Immobilisations Incorporelles	15 093	2 148	12 945	11 712
Immobilisations Corporelles	6 725	3 815	2 910	3 515
Immobilisations Financières	66 716	63	66 654	57 854
Actif circulant	103 933	3 489	100 444	92 274
Clients et comptes rattachés	29 250	1 309	27 942	30 430
Autres créances	55 804	2 180	53 624	52 173
Créances sur cession d'immobilisation			-	-
Valeurs mobilières de placement	1 524		1 524	1 559
Disponibilités	15 192		15 192	5 521
Comptes de régularisation	2 162		2 162	2 591
Frais d'émission d'emprunts à étaler	403		403	505
Ecart de conversion Actif	972		972	355
TOTAL ACTIF	193 843	9 514	184 329	166 215
PASSIF				
			31/12/2020	31/12/2019
			K€	K€
Capitaux propres			42 758	46 097
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			19 989	23 599
Amortissements Dérogatoires			7	6
Résultat de l'exercice			-3 340	-3 610
Provisions pour Risques et Charges			6 300	5 450
Dettes			135 241	114 625
Emprunts et Dettes Financières			65 388	55 971
Fournisseurs et Comptes Rattachés			17 823	16 478
Dettes fiscales et sociales			25 897	20 403
Autres Dettes et comptes de régularisation			26 133	21 773
Ecart de conversion Passif			30	43
TOTAL PASSIF			184 329	166 215

6.2 COMPTE DE RESULTAT

Exercice clos le 31 décembre 2020

En K€	Montants	
	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'Affaires	72 360	92 339
Autres Produits	14 174	17 147
Total Produits d'exploitation	86 534	109 485
Achats de marchandises	6 686	7 221
Achats et Autres Services Externes	24 979	32 168
Impôts et Taxes	2 052	2 145
Charges de Personnel	53 614	69 129
Dotations aux Amortissements et Provisions	1 991	1 940
Autres charges d'exploitation	174	531
Total Charges d'exploitation	89 495	113 135
Résultat d'Exploitation	- 2 962	- 3 650
Résultat Financier	260	68
Résultat Courant	- 2 701	- 3 582
Résultat Exceptionnel	- 1 668	- 1 266
Impôt sur les bénéfices	1 029	1 238
RESULTAT NET	- 3 340	- 3 610

KEYRUS

ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2020

(Montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

Le conseil d'Administration a arrêté les comptes annuels le 22 avril 2021. Il a finalisé le Rapport Financier Annuel le 30 avril 2021 et a donné son autorisation de publication des comptes annuels au 31 décembre 2020. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires.

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

1.1 Evénements significatifs de l'exercice

Les actions lancées suite aux difficultés du premier semestre de l'exercice 2019 avaient permis d'accélérer la transformation de l'organisation de la société et de mettre en place des procédures de suivi de la rentabilité plus consistantes, traduites dès le second semestre par un retour à une performance équivalente à celle du second semestre de l'exercice 2018.

L'année 2020 devait être consacrée à la consolidation de ces transformations afin de continuer à améliorer la performance du groupe et renforcer son positionnement sur ses marchés.

La crise sanitaire relative à la CoViD-19 a néanmoins perturbé ce plan d'action et la société a dû focaliser ses efforts sur:

- la gestion de la crise tant en termes de précautions sanitaires qu'en termes de préservation de la marge,
- l'adaptation des modes de Delivery aux recommandations sanitaires,
- la gestion de l'activité dans un marché incertain et très fluctuant.

Pour faire face aux impacts financiers de cette crise sur sa rentabilité, la société a pu bénéficier de mesures de soutien permettant de diminuer la charge de personnel nette. L'impact en terme d'économies est d'environ 3M€ en incluant l'économie de cotisations sociales. En termes de financement, la société a pu également bénéficier d'un Prêt Garanti par l'Etat de 10M€ obtenu en juillet 2020 ainsi qu'un moratoire sur une partie des charges sociales, le montant de charges restant dues au 31 décembre 2020 étant de 7,9M€.

Ainsi dans ce contexte économique très particulier, la société enregistre un chiffre d'affaires de 72,3 M€ contre 92,3 M€ au 31 décembre 2019, soit une baisse de 21,6%. Cette baisse d'activité a touché tous les segments de marché des clients de la société, et plus particulièrement les grandes entreprises (notamment sur le secteur Banque & Assurances, très touché) où l'on enregistre une chute de 25% du CA par rapport à 2019.

L'effort d'investissement, tant en hommes et compétences qu'en outils, engagé au cours des exercices précédents s'est poursuivi en 2020, et ce malgré la crise. Ainsi les équipes ont pu travailler sur les déploiements d'un outil de Planification et Analyse Financière, d'un nouveau CRM (outil de gestion de relation clients) et d'un outil de gestion des flux d'achats (Purchase-to-Payment).

Le résultat d'exploitation prend en compte les effets de la poursuite des investissements en matière d'innovation, de R&D et dans le recrutement de nouvelles compétences.

Au cours de l'exercice, la société a réalisé les opérations de croissance externe suivantes :

- En février 2020, Keyrus a pris une participation majoritaire de 60% dans la société Impetus CG, cabinet de conseil nord-américain d'environ quarante consultants, spécialisé en management de la performance et partenaire privilégié d'Anaplan. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 8MUSD en 2019 et de 11MUSD en 2020. A la date de l'opération, la société employait une trentaine de collaborateurs. Elle a poursuivi sa croissance en 2020 malgré la crise sanitaire. Avec cette acquisition, Keyrus accélère sa croissance aux Etats-Unis, marché le plus dynamique du monde dans l'industrie de la Data Intelligence, et renforce son partenariat avec Anaplan, solution leader en matière de management

de la performance (EPM/CPM). Cette acquisition est structurée au travers la société Keyrus GEP, détenue à 90% par Keyrus SA et créée à l'effet de porter les investissements sur cette solution et d'autres solutions EPM.

- En mars, Keyrus a souscrit à une augmentation de Capital de la société Black Tiger de 1,5M€, éditeur de logiciels français ayant développé une « Personal Data Platform » conforme au RGPD dans son architecture et pouvant gérer de manière intégrée l'ensemble du cycle de gestion de la donnée quelle que soit l'infrastructure du client et s'interfaçant avec l'ensemble des applications métiers sans contraintes. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 4,1M€ sur l'exercice 2020 et emploie une soixante de personnes. Keyrus a le contrôle conjoint de la société et un pourcentage d'intérêt de 47%. Keyrus ambitionne de distribuer la Plateforme en France et à l'international.
- En novembre 2020, Keyrus a acquis 74,58% du capital de Xiomega Consulting. Créée en 2014, Xiomega Consulting est basée dans la région lyonnaise et se positionne comme un cabinet spécialisé dans le conseil en transformation digitale, l'ERP SAP et la Business Intelligence. En 2020, la société a réalisé 3M€ de chiffre d'affaires et emploie une vingtaine de consultants.
Depuis sa création, Xiomega Consulting développe son activité auprès de grands Groupes européens essentiellement implantés en région lyonnaise. La société propose une large palette de services tels que l'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'œuvre, le pilotage de projets et de programmes, des audits et revues de projet, ainsi que de l'accompagnement concernant la conduite du changement.
- En novembre 2020, Keyrus a acquis 65% du capital de RunAsCloud, un acteur clé du conseil en stratégie cloud aux États-Unis. Fondé en 2015 par l'un des premiers « AWS Solution Architect » à New York, RunAsCloud s'est donné pour mission de créer de la valeur pour ses clients à travers deux axes : l'efficacité et la proximité.
Ce partenariat permet à Keyrus d'accélérer sa stratégie d'expansion en Amérique du Nord, notamment via les principales implantations de RunAsCloud, à Boston et Miami, portant la présence de Keyrus à sept villes aux États-Unis. En 2020, la société a réalisé 3MUSD de chiffre d'affaires et emploie une dizaine de consultants.

1.2 Événements significatifs postérieurs à la clôture de l'exercice

Transfert sur Euronext Growth

Le 26 février 2021, Keyrus a annoncé le transfert de la cotation des titres émis par la Société, du marché réglementé Euronext Paris (Compartiment C) vers le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris. La demande d'admission des titres émis par Keyrus sur le marché Euronext Growth à Paris a été approuvée par l'Euronext Listing Board le 24 février 2021.

Le transfert est devenu effectif à compter de la séance de Bourse du 2 mars 2021.

A la suite de la décision de l'Assemblée Générale du 23 décembre 2020, Keyrus avait annoncé le 5 janvier 2021 son intention de transférer la cotation de ses actions sur un marché plus approprié à sa taille. Ce transfert permettra à Keyrus de simplifier son organisation et ses procédures, tout en continuant à bénéficier des attraits des marchés financiers. Ce transfert s'inscrit également dans la continuité des efforts de réduction des coûts de fonctionnement du Groupe initiés en 2019 et consolidés en 2020.

Keyrus a choisi CIC Market Solutions comme Listing Sponsor pour l'accompagner sur le marché Euronext Growth Paris.

Filiales et participations

- En janvier 2021, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 51% des titres de l'ESN C17 Engineering afin d'enrichir ses compétences en Conseil et Développement autour des technologies Microsoft. Fondée en 2010 par trois associés, C17 Engineering est une ESN qui se positionne en tant que « pure Player » Microsoft, spécialiste du conseil et de la mise en œuvre sur la chaîne de valeur - Applicatif (.NET) / Cloud (Azure) / DevOps. La société, qui emploie une trentaine de collaborateurs, a réalisé 2,4M€ de chiffre d'affaires en 2020 et prévoit de bénéficier des synergies commerciales et d'expertises avec Keyrus SA dès son rachat.
- En janvier 2021, Keyrus a racheté l'intégralité des parts de minoritaires de Keyrus Management SAS et est donc devenu l'unique actionnaire de sa filiale française de conseil en Management.
- En janvier 2021, Keyrus a procédé à un rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis, sa filiale Canadienne dédiée aux activités biopharmaceutiques. Suite à cette transaction, Keyrus détient 77, 5% du capital de Medqualis.

2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont été établis conformément au Plan Comptable Général adopté par le règlement ANC 2016-07 homologué par arrêté du 26 décembre 2016, le Règlement n° 2018-01 du 20 avril 2018 et aux principes généralement admis.

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.

2.1 Recours à 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.

2.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds commercial (ou « malis techniques ») suite à des 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 8,4%.

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 2020.

Les frais de développement sont activés s'ils respectent les 5 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)

La totalité des frais de développement capitalisés représente un montant total de 4.367K€. Ils seront amortis sur 5 ans.

2.3 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

2.4 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.

2.5 Actions propres

Les actions propres **Keyrus** sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement, 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.

2.6 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).

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.

La charge comptabilisée est de 39K€ en 2020.

2.7 Evaluation des créances

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.

2.8 Créances 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 ».

2.9 Valeurs mobilières 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.

2.10 Indemnités de départ à 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.

2.11 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.

2.12 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé de 88% 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.

2.13 Frais d'émission 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'emprunt liés au crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018, égaux à 606 K€ sont amortis sur 6 ans, avec une charge de 101K€ en 2020 (identique à 2019).

3. NOTES SUR LE BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Variation des valeurs brutes

RUBRIQUES	31/12/2019	Fusion	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2020
Immobilisations incorporelles*	13 502		1 592			15 093
Immobilisations corporelles	6 828		161	-264		6 725
	20 329	0	1 753	-264	0	21 819

*dont 9.132 K€ de mali technique de fusion et de fonds commerciaux.

Les acquisitions incorporelles de l'année sont essentiellement relatives – via la production immobilisée - aux différents projets informatiques entrepris pour moderniser Keyrus (Déploiement de Sales Force, digitalisation du flux des achats, digitalisation des flux comptables et de la planification des opérations) et à ses projets de solutions innovantes visant à se différencier de ses concurrents et à accélérer son développement commercial (projets Startup Corner et Flamingo). Ces projets seront mis en service après 2020.

Les acquisitions corporelles sont liées, pour 70K€, aux investissements en équipements informatiques courants et, pour 90K€, à la rationalisation de nos coûts locatifs en Ile de France, incluant le rapatriement d'une équipe sur le site principal afin de réduire notre charge annuelle de bureaux sur cette région de près de 0,5M€, fiscalité locale, assurance et entretien compris.

Variation des amortissements

RUBRIQUES	31/12/2019	Fusion	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2020
Immobilisations incorporelles	1 789		359			2 148
Immobilisations corporelles	3 313		756	-253		3 815
	5 102	0	1 114	-253	0	5 963

La reprise sur amortissements d'immobilisations corporelles s'explique par la mise au rebus de mobilier et matériel informatique, dans le cadre d'un inventaire et de la rationalisation de coût de stockage.

3.2 Immobilisations financières

RUBRIQUES	31/12/2019	Fusion	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2020
Titres de participation	42 773	-95	9 225			51 903
Dépôts et cautions versés	2 742			-26		2 716
Créances rattachées	3 408			-478		2 930
Prêts	8 993		402	-228		9 167
	57 917	-95			0	66 716

Concernant ce poste, plusieurs événements notables sont intervenus au cours de l'exercice écoulé :

- La prise de participation majoritaire de 60% dans la société Impetus CG, cabinet de conseil nord-américain spécialisé en management de la performance et partenaire privilégié d'Anaplan. Avec cette acquisition, Keyrus accélère sa croissance aux Etats-Unis, marché le plus dynamique du monde dans l'industrie de la Data Intelligence, et renforce son partenariat avec Anaplan, solution leader en matière de management de la performance (EPM/CPM) ; Cette acquisition est structurée au travers de la société Keyrus GEP, détenue à 90% par Keyrus SA et créée à l'effet de porter les investissements sur cette solution et d'autres solutions EPM.
- La transmission universelle de patrimoine (TUP) de la société Keyrus Capital Markets à la Société, puis sa dissolution entraînant une diminution des titres de participation pour un montant de 95K€ ;

- Une prise de participation à hauteur de 46,98% dans Brand & Consumer Technologies Holding (nom commercial Black Tiger) pour 1,5M€. Cette société, éditeur de logiciels français, a développé une « Personal Data Platform » conforme au RGPD dans son architecture, pouvant gérer de manière intégrée l'ensemble du cycle de gestion de la donnée quelle que soit l'infrastructure du client et s'interfaçant avec l'ensemble des applications métiers sans contraintes ;
- L'augmentation de capital de Keyrus Biopharma Belgique par apport en nature d'une créance de compte courant, pour un montant total de 800K€ ;
- Le rachat d'une partie des titres des minoritaires de Keyrus Management, Financière MyBCG et Medqualis ;
- Une prise de participation majoritaire dans Xiomega Consulting, société basée en région lyonnaise et positionnée comme un cabinet spécialisé dans le conseil en transformation digitale, l'ERP SAP et la Business Intelligence. La société propose une large palette de services tels que l'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'œuvre, le pilotage de projets et de programmes, des audits et revues de projet, ainsi que de l'accompagnement concernant la conduite du changement.
- Une prise de participation majoritaire dans Staunch Technologies (nom commercial RunAsCloud), acteur clé du conseil en stratégie cloud aux États-Unis. Fondée en 2015 par l'un des premiers « AWS Solution Architect » à New York, RunAsCloud s'est donné pour mission de créer de la valeur pour ses clients à travers deux axes : l'efficacité et la proximité ;
- La création en juillet 2020 de la société Keyrus Consultadoria Portugal détenue à 100%, avec 40K€ de capital social. La filiale a pour ambition de délocaliser partie des fonctions support IT du Groupe, de mettre en place une structure near-shoring pour développer les centres de services du Groupe et à terme, pouvoir déployer les activités classiques Data & Digital de Keyrus ;

3.3 Etat des créances et dettes

Etat des créances

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Créances clients	29 250	29 250	0
Personnel, organismes sociaux, Etat	32 654	11 049	21 605
Groupe et associés, divers	23 060	23 060	0
Autres	90	90	0
Charges constatées d'avance	2 162	2 162	0
TOTAL GENERAL	87 217	65 612	21 605

Les créances à plus d'un an sont essentiellement composées des crédits d'impôt recherche et CICE à recevoir.

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	65 388	21 706	43 682	200
Groupe et associés	19 049	19 049	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	17 823	17 823	0	0
Personnel, organismes sociaux, état	25 897	22 262	3 634	0
Autres dettes	1 683	1 683	0	0
Dettes sur immobilisations	23	23	0	0
Produits constatés d'avance	5 378	5 378	0	0
TOTAL GENERAL	135 241	87 925	47 316	200

La dette financière à plus de 5 ans concerne le solde du remboursement du PGE. Les dettes aux organismes sociaux à plus d'un an sont constituées de l'étalement de la dette URSSAF liée à la période du premier confinement COVID-19. Un échéancier sur 31 mois à compter de novembre 2020 a été négocié.

Les autres dettes sont essentiellement composées de la dette vis-à-vis du factor et de l'étalement de la franchise de loyers.

Variation des dettes financières

RUBRIQUES	31/12/2019	Fusion	Augmentation	Remboursement	Autres (Reclassements)	31/12/2020
Emprunts obligataires	-					-
Emprunts auprès des établissements de crédit	55 971		18 913	- 9 421	- 76	65 388
Comptes courants groupe et d'actionnaires	13 335		10 166	- 4 452		19 049
	69 306	-	29 079	- 13 873	- 76	84 437

Les emprunts au bilan de la société sont constitués des transactions suivantes:

- **Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 50M€.
 - Solde au 31 décembre 2020 : 22,9M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursement semestriel
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
 - Ratios financiers
 - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
 - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
- **Prêt Croissance Internationale** auprès de BPI France en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
 - Solde au 31 décembre 2020 : 2,75M€
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
 - Aucun ratio financier applicable
- **Crédit Renouvelable** en date du 18 décembre 2018 pour un montant de 15M€ :
 - Solde au 31 décembre 2020 : 15M€
 - Durée de l'emprunt : renouvelable par mois/trimestre ou semestre.
 - Remboursement à chaque échéance.
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,25 selon le ratio de covenant R1 atteints (voir supra).
- **Prêt Croissance Internationale** auprès de BPI France en date du 8 février 2019 pour un montant de 3M€ :
 - Solde au 31 décembre 2020 : 2,85M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,05%
 - Aucun ratio financier applicable
- **Prêt Garanti par l'Etat en Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 28 juillet 2020 pour un montant de 10M€.
 - Solde au 31 décembre 2020 : 10M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursement : 2 années de franchise puis 48 mensualités
 - Taux de garantie d'état : 0,5% du capital restant dû la première année, puis 1% les deux années suivantes et enfin 2% les trois dernières années
 - Taux d'intérêt variable entre les cinq différentes banques participantes au PGE

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	31/12/2020	31/12/2019
Factures à établir clients	7 664	12 150
Organismes sociaux- soldes débiteurs	223	
Etat		
Avoirs à recevoir	76	202
TOTAL Produits à recevoir	7 964	12 352

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	92	99
Fournisseurs factures non parvenues	6 703	4 310
Dettes fiscales et sociales	7 107	7 812
Disponibilités, charges à payer		
Avoirs à établir	1 551	973
TOTAL Charges à payer	15 454	13 194

3.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'actions propres et se détaillent comme suit :

BANQUE	Nature	Quantité au 31/12/2020	Valeur comptable	Valeur boursière
Actions Propres		1 397 422	1 524	4 053
Total valeur mobilières de placement			1 524	4 053

3.5 Charges et produits constatés d'avance

RUBRIQUES	Charges	Produits
Produits constatés d'avance		5 378
Maintenance revendues		5 059
Prestations sur projets au forfait		50
Loyer refacturé		269
Charges constatées d'avance	2 162	
Loyers et charges locatives		
Charges financières précomptées		
Maintenances revendues		
Autres	2 162	
Total	2 162	5 378

3.6 Dépréciation d'actifs et Provisions pour risques et charges

RUBRIQUES	31/12/2019	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2020
Provisions pour risques	5 450	1 743	-893		6 300
Provisions sur immobilisations financières	63	0	0		63
Dépréciation actifs circulants	3 313	175	0		3 489
Provision pour dépréciation des VMP	0				0
TOTAL GENERAL	8 826	1 919	-893	0	9 851

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.

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement:

- Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets 1 307 K€
- Provisions pour risques divers, risques sociaux et litiges prud'homaux 4 009 K€
- Provision pour perte de change 972 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 suite à 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.

3.7 Variation des capitaux propres et composition du capital social

RUBRIQUES	31/12/2019	Variation	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat N-1	31/12/2020
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	6	1			7
Report à nouveau	23 599			-3 610	19 989
Résultat	-3 610		-3 340	3 610	-3 340
TOTAL CAPITAUX PROPRES	46 097	1	-3 340	0	42 758

Le capital social est composé comme suit au 31 décembre 2020 :

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 €

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

4.1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

ACTIVITES	31/12/2020		31/12/2019	
Ventes de marchandises et de licences	8 674	12%	9 616	10%
Prestations de services	63 687	88%	82 723	90%
TOTAL Chiffre d'Affaires	72 360	100%	92 339	100%

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle de Grands Comptes.

Les autres produits d'exploitation sont essentiellement constitués :

- de transferts de charges correspondant à la refacturation de prestations de service aux autres sociétés du groupe,
- de la Production Immobilisée liée aux projets et produits capitalisés précédemment mentionnés,
- et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2020.

En K€	31/12/2020	31/12/2019
Autres Produits	14 174	17 147
TOTAL Autres Produits d'Exploitation	14 174	17 147

4.2 Résultat financier

RUBRIQUES	31/12/2020	31/12/2019
Intérêts et autres produits financiers	435	487
Dividendes reçus	1 500	1 566
Reprises sur provisions financières	355	1 758
Produits de cessions des Titres	21	8
Gains de change	29	168
Produit de fusion	109	
Autres produits financiers	101	101
Total produits financiers	2 552	4 088
Intérêts et charges assimilées	1 148	1 214
Dotations aux provisions financières	1 074	2 681
Charges de cession des titres	32	41
Perte de change	38	83
Autres charges financières	-	0
Total charges financières	2 291	4 020
Total Résultat financier	260	68

La société a perçu un dividende de 1,5M€ versé par sa filiale **Absys-Cyborg**.

Les Reprises sur Provisions Financières concernent les écarts de conversion sur prêts et comptes courants pour 347K€.

Les Gains de Change concernent en majorité des opérations faites avec les US (20K€).

Les Autres Produits Financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société.

4.3 Résultat exceptionnel

RUBRIQUES	31/12/2020	31/12/2019
Produits et charges exceptionnels sur opérations de gestion	- 1 560	- 1 188
Produits et charges exceptionnels sur opérations en capital	- 40	- 60
Autres charges exceptionnelles	-	- 16
Dotations et reprises de provisions et transferts de charges	- 68	- 1
Total Résultat exceptionnel	- 1 668	- 1 266

Les produits et charges exceptionnels sur opérations de gestion sont principalement constitués des coûts de réorganisation managériale liés au plan de redressement lancé en 2019.

4.4 Impôts

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, Up Génération, Keyrus Management et Keyrus Management Régions** depuis le 1^{er} janvier 2019, ainsi que les sociétés **Azuneed et Les Editions Compagnons** depuis le 1^{er} janvier 2020. 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.

RUBRIQUES	31/12/2020	31/12/2019
IS	12	42
Prélèvement à la Source	- 10	
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	1 027	1 196
Produit net d'impôt sur les sociétés	1 029	1 238

Le montant des déficits reportables s'élève à 57,9M€ au 31 décembre 2020.

5. AUTRES INFORMATIONS

5.1 Effectifs

Effectifs	31/12/2020	31/12/2019
Opérationnels	620	719
Administratifs	155	172
Total effectif	775	891

5.2 Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 838 K€.

5.3 Engagement hors bilan

Engagements reçus	31/12/2020	31/12/2019
Crédit syndiqué	25 076	29 826
Facilités de caisse	-	-
Ligne CGA (financement non utilisé)	6 483	2 781
Ligne BPI France (financement non utilisé)	3 187	2 446
Engagements donnés		
	31/12/2020	31/12/2019
Provision pour retraites	1 027	889
Engagements de Loyers	19 042	14 469
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	480	514

6. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Tableau des filiales et participations - Filiales détenues à plus de 50%

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	11 894	12 894	100%	9 667	9 667	1 650	62 847	3 147	1 500
Absys Cyborg SPRL	BEL	19	728	746	100%	-	-	-	1 284	202	-
B&C Technologies	FRA	1 415	898	2 314	47%	1 500	1 500	-	461	-57	-
Keyrus Group Limited	UK	3	-13	-11	100%	1 331	1 331	-	0	-2	-
BIPB LLC US	USA	9	81	90	100%	-	-	-	0	-67	-
CloudJungle.io	FRA	10	-178	-168	55%	6	6	-	278	-150	-
Equinoxes	TUN	47	2 924	2 971	100%	79	79	-	4 043	416	-
Equinoxes France	FRA	1	31	32	100%	-	-	-	101	44	-
Financière My Bcg	FRA	7	6 247	6 254	86%	6 425	6 425	4 295	0	-11	-
Kadris Consultants	FRA	38	79	117	100%	-	-	-	1 815	-185	-
Kadris Group	FRA	1 800	-904	896	100%	1 515	1 515	-	0	5	-
Keyrus Luxembourg	LUX	31	-1 243	-1 212	100%	0	0	-	605	-82	-
Keyrus NV	BEL	125	4 374	4 499	100%	5 999	5 999	-	21 552	1 755	-
Keyrus Biopharma SA	BEL	2 215	-1 794	421	100%	3 230	3 230	-	9 525	-674	-
Keyrus Biopharma Innovation	FRA	50	-473	-423	100%	50	50	-	7 542	-128	-
Keyrus Biopharma Tunisie	TUN	16	537	553	90%	-	-	-	196	89	-
Keyrus Canada Inc	CAN	2 942	-1 377	1 565	100%	2 496	2 496	3 042	5 870	54	-
Keyrus China	CHN	508	730	1 239	100%	-	-	-	4 666	391	-
Keyrus Colombia SAS	COL	35	1 952	1 987	100%	49	49	-	5 809	2 199	-
Keyrus Data Maroc	MAR	28	12	40	60%	16	16	-	359	8	-
Keyrus Brazil	BRE	1 842	-1 523	319	100%	6 303	6 303	352	17 679	-320	-
Keyrus Spain SL	ESP	29	242	271	100%	2 545	2 545	-	6 033	-251	-
Keyrus GEP	BEL	4 664	-221	4 443	90%	4 197	4 197	-	0	-221	-
Keyrus Israël	ISR	3	682	685	100%	283	283	-	763	-73	-
Keyrus Limited (HK)	HK	11	-1 114	-1 104	70%	7	7	-	428	102	-
Keyrus Management	FRA	1 200	2 647	3 847	97%	1 879	1 879	-	8 591	562	-
Keyrus Management Belgium	BEL	103	38	141	51%	-	-	-	5 355	-421	-
Keyrus Management Regions	FRA	100	-125	-25	99%	81	81	-	990	-22	-
Keyrus (Mauritius) Ltd	ILM	35	-120	-85	100%	95	95	-	90	-49	-
Keyrus Middle East DMCC	EAU	12	381	393	100%	12	12	-	0	101	-
Keyrus Consultadoria Portugal	POR	40	-4	36	100%	40	40	-	0	-4	-
Keyrus Singapore PTE	SGP	32	-225	-193	100%	32	32	-	1 282	16	-
Keyrus (International) SA	SUI	140	-638	-498	100%	32	32	-	822	86	-
Keyrus Talents	CAN	0	13	13	100%	0	0	-	312	8	-
Keyrus Tunisie	TUN	0	1 796	1 796	68%	0	0	-	1 058	271	-
Keyrus UK	UK	4	-3 381	-3 378	100%	-	-	-	3 551	-36	-
Keyrus USA	USA	88	3 102	3 189	77%	65	65	-	14 517	1 680	-
Livingston	FRA	10	-349	-339	67%	7	7	-	897	-93	-
Medqualis	CAN	1	1 102	1 103	55%	305	305	-	2 050	321	-
Opsky	FRA	10	-129	-119	100%	10	10	-	188	-129	-
Qconsulting	FRA	42	1 307	1 350	51%	283	283	-	3 133	1 119	-
Staunch Technologies	USA	0	279	279	65%	336	336	-	275	120	-
Up Génération	FRA	0	-1 344	-1 344	100%	0	0	-	458	56	-
Vision BI Ltd.	ISR	1	948	949	51%	-	-	180	5 508	-106	-
Vision BI Inc.	USA	0	-361	-361	100%	-	-	-	0	-5	-
Xlomega Consulting	FRA	95	777	872	75%	2 199	2 199	-	688	146	-
Yunicorns	FRA	43	-1 137	-1 094	50%	23	23	-	230	-647	-

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.

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Fonds de commerce

Les fonds de commerce sont évalués selon les modalités décrites dans le paragraphe 2.2 Immobilisations incorporelles de l'annexe aux états financiers. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses retenues par votre société pour estimer la valeur d'utilité des fonds de commerce.

Titres de participations

Les titres de participation et les créances rattachées sont évalués selon les modalités présentées dans le paragraphe 2.4 de l'annexe aux 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.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L.225-37-4 du code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote, aux aliénations d'actions effectuées en application des articles L.233-29 et L.233-30 du code de commerce et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Paris et Paris - La Défense, le 30 avril 2021

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Albert AÏDAN

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

VII - TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2021

Texte des résolutions

A titre ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020)

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 2020 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat déficitaire de 3.339.929,92 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 prend acte du montant nul des dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code, ainsi que l'impôt correspondant.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020)

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 2020 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 776.173,85 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 -3.339.929,92 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	-3.339.929,92€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	19.989.394,67€
Sera porté à	16.649.464,75€

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, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et engagements qui y sont décrits.

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 100.000 euros le montant maximum global de la rémunération des administrateurs, à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2021 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 et L. 225-209-2 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 13.822.296 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 huit euros (8 €) 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 un euro (1 €) 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 [trois millions (3.000.000) d'euros 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 trois millions (3.000.000) d'euros 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 le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129, éventuellement diminué d'une décote de 10% ;

(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.

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 trois millions (3.000.000) d'euros 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 20%] ;

(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, bénéfices 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, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 30% (ou de 40% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix (10) ans) à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Growth Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

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 trois millions (3.000.000) d'euros 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 trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 8^{ème} résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 10^{ème} résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;

- 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 850.000 actions, 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 5% 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. Délégué 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 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.

A. Formalités préalables à effectuer pour participer à l'assemblée générale

L'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Tout actionnaire peut se faire représenter à l'assemblée générale par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut aussi se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix (articles L. 225-106 et L. 22-10-39 du Code de commerce).

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, il est justifié du droit de participer à l'assemblée générale par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le **8 juin 2021** à zéro heure, heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société (ou son mandataire), soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par les intermédiaires financiers est constatée par une attestation de participation délivrée par ces derniers (le cas échéant, par voie électronique) dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce (avec renvoi de l'article R. 225-61 du même Code), en annexe :

- du formulaire de vote à distance ;
- de la procuration de vote ;
- de la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission au deuxième jour précédent l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

B. Mode de participation à l'assemblée générale

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale pourront demander une carte d'admission de la façon suivante :

- **pour l'actionnaire nominatif** : se présenter le jour de l'assemblée directement au guichet spécialement prévu à cet effet muni d'une pièce d'identité ou demander une carte d'admission à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander à l'intermédiaire habilité qui assure la gestion de son compte titres, qu'une carte d'admission lui soit adressée.

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette assemblée et souhaitant voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'assemblée, à leur conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou à une autre personne de leur choix dans les conditions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 I et L. 22-10-39 du Code de commerce, pourront :

- **pour l'actionnaire nominatif** : renvoyer le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, qui lui sera adressé avec la convocation, à l'adresse suivante : CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander ce formulaire auprès de l'intermédiaire qui gère ses titres, à compter de la date de convocation de l'assemblée.

Pour les actionnaires au porteur, le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration devra être accompagné d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier et renvoyé à l'adresse suivante : CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote par correspondance devront être reçus par la Société ou le service Assemblées Générales de CACEIS, au plus tard trois jours calendaires avant la tenue de l'assemblée (soit le **7 juin 2021** à 23h59 au plus tard).

Les actionnaires pourront se procurer, dans les délais légaux, les documents prévus aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce par demande adressée à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Tout actionnaire ayant déjà renvoyé le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'assemblée n'aura plus la possibilité de choisir un autre mode de participation à l'assemblée.

Les désignations ou révocations de mandats exprimées par voie papier devront être réceptionnées au plus tard 3 jours calendaires avant la date de l'assemblée (soit le **7 juin 2021** à 23h59 au plus tard).

C. Questions écrites et demande d'inscription de projets de résolution par les actionnaires

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour par les actionnaires remplissant les conditions prévues par l'article R. 225-71 du Code de commerce doivent être envoyées, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante :

Direction administrative et financière de KEYRUS – 155, rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret, au plus tard le vingt-cinquième jour calendaire avant la tenue de l'assemblée générale (soit le **16 mai 2021** à 23h59 au plus tard), conformément à l'article R. 225-73 du Code de commerce. Les demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

L'examen par l'assemblée du point ou de la résolution est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription définitive des titres dans les mêmes comptes au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le **8 juin 2021** à zéro heure, heure de Paris).

Chaque actionnaire a la faculté d'adresser au Conseil d'administration, lequel répondra en séance, les questions écrites de son choix.

Les questions doivent être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante : Direction administrative et financière de KEYRUS (Monsieur Johann Temim ou Monsieur Karim Benjelloun) – 155, rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret. Cet envoi doit être réalisé au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'assemblée générale (soit le **4 juin 2021** à 23h59 au plus tard).

D. Droit de communication des actionnaires

Les actionnaires pourront se procurer, dans les délais légaux, les documents prévus aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce par demande adressée au siège social.

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 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 2021

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 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

8.2.4 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.

8.2.5 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

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 désormais inscrites à la cote du marché Euronext Growth Paris.

Aucune autre demande d'admission n'a été déposée sur une place étrangère.

Keyrus est coté sur Euronext Growth Paris.

Code Mnémonique	ALKEY
Code ISIN	FR0004029411
Reuters	KEYR.PA
Bloomberg	ALKEY:FP
Organisme financier assurant le service des titres	CACEIS Services Financiers Emetteurs 14 rue Rouget de Lisle 92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

8.3 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

De par son activité, le Groupe Keyrus opère dans un environnement réglementaire régi par les réglementations relatives aux sociétés de services et de conseil et par les réglementations applicables aux sociétés d'une certaine taille et autres critères.

Son département juridique et son département Risques, Audit et Conformité veillent au respect de toutes les réglementations et lois applicables au Groupe.

Le Groupe 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 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 de son agence de diffusion des publications financières : Actus News.

La communication des éléments financiers semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l'année 2021 est le suivant :

Chiffre d'affaires 4 ^{ème} trimestre 2020	11 février 2021
Résultats Annuels 2020	22 avril 2021
Assemblée Générale des Actionnaires	10 juin 2021
Résultats Semestriels 2021	28 septembre 2021

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu lors de la publication des résultats. La réunion concernant les résultats de l'exercice 2020 a eu lieu le 22 avril 2021 et la réunion concernant les résultats du 1er semestre 2021 est prévue le 28 septembre 2021.

8.6 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

8.6.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

DELOITTE et Associés Représenté par Monsieur Albert AIDAN 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 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 2022.	Date d'expiration du présent mandat A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022.

8.6.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables Représenté par Monsieur Alain PONS 6 place de la Pyramide, 92908	Monsieur Jean-Claude Sarfati 5, rue de Prony 75017 Paris
--	--

KEYRUS

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