



RAPPORT DE GESTION

EXERCICE 2021

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

RAPPORT DE GESTION

Rapport de Gestion à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 8 juin 2022.

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 2021.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du Rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2021. Nous vous rappelons que les actions de la Société sont admises à la côte 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, les annexes et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2021.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

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

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

Nous vous demandons de nous en donner acte.

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

Le périmètre de consolidation du Groupe Keyrus est le suivant:

- Zone Europe**

Nom des sociétés au 31/12/2021	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre	Société consolidante		IG	-
FRANCE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Management	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Management Régions	Lyon	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Kadris Group	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Kadris Consultants	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Life Science Innovation	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Yunicorns	Paris	31 décembre	53%	53%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
CloudJungle.io	Paris	31 décembre	55%	55%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Equinoxes France	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Opsky	Paris	31 décembre	76%	76%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Livingston	Paris	31 décembre	67%	67%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Xiomega Consulting	Villeurbanne	31 décembre	75%	75%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Lynx Partners	Paris	31 décembre	89%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Financière MyBCG	Paris	31 décembre	89%	89%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Mozzaik365	Paris	31 décembre	34%	38%	MEE	02/04/2021 - 31/12/2021
C17	Paris	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Hardcore Developer School	Paris	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Ishikawa Consulting	Paris	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
B&C Technologie Holding	Paris	31 décembre	25%	25%	MEE	01/01/2021 - 31/12/2021
Up Génération	Paris	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Idoowa	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Azuneed	Issy Les Moulineaux	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
BENELUX	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Life Science SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus GEP SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	90%	90%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Management NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Absys Cyborg SPRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
EUROPE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Group Limited	Londres - RU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus UK Ltd	Londres - RU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Consultadoria Portugal	Lisbonne - Portugal	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021

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

Nom des sociétés au 31/12/2021	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris	31 décembre	Société consolidante		IG	-
AFRIQUE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
KeyrusData SA	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
MOYEN-ORIENT	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Vision BI Tld.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	80%	49%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
AMERIQUE DU NORD	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Canada Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Talents Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Medqualis Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	78%	78%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Vision BI Inc.	New York - USA	31 décembre	51%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Impetus LLC	New York - USA	31 décembre	54%	60%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Staunch Technologies	New York - USA	31 décembre	65%	65%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/2021 - 31/12/2021
Bigo USA Inc	Chicago - USA	31 décembre	51%	51%	IG	01/10/2021 - 31/12/2021
AMERIQUE LATINE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	IG	01/10/2021 - 31/12/2021
Keyrus Colombia S.A.S	Bogota - Colombie	31 décembre	100%	100%	IG	01/10/2021 - 31/12/2021
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	IG	01/10/2021 - 31/12/2021
IT Performa SAS	Bogota - Colombie	31 décembre	51%	51%	IG	01/08/2021 - 31/12/2021
IT Performa SAC	Lima - Perou	31 décembre	51%	51%	IG	01/08/2021 - 31/12/2021
Bigo Consulting SA de CV	Guadalajara - Mexique	31 décembre	51%	51%	IG	01/10/2021 - 31/12/2021
ASIE	Ville	Date de clôture des comptes sociaux	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de consolidation	Période de consolidation
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	IG	01/10/2021 - 31/12/2021
Keyson EPM Asia Pte Ltd.	Singapour	31 décembre	55%	55%	IG	01/08/2021 - 31/12/2021
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	IG	01/08/2021 - 31/12/2021
Keyrus China	Shanghaï - Chine	31 décembre	70%	100%	IG	01/08/2021 - 31/12/2021
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	IG	01/08/2021 - 31/12/2021

1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Après un exercice 2020 marqué par la crise sanitaire engendrée par la pandémie de la Covid-19, le Groupe Keyrus a renforcé ses plans de préservation de marge tout en insufflant une dynamique nouvelle au sein des différentes zones où il opère.

Ainsi, le Groupe a consacré le 1er semestre 2021 à la gestion du processus de sortie de confinement et à l'adaptation des modes de Delivery aux recommandations sanitaires. Tout en maintenant une politique de gestion de crise en mode agile et réactif au cours du 2eme semestre de l'exercice 2021, Keyrus a continué à mettre en œuvre sa stratégie à long terme visant à consolider ses secteurs d'activité dans leur position de leader sur leur marché.

Un évènement exceptionnel a impacté le Groupe Keyrus au cours de l'exercice 2021. En juillet, Keyrus a été la cible, comme des milliers d'entreprises dans le monde, d'une cyberattaque via la propagation d'un rançongiciel nommé Revil. Cette attaque a été constatée le 2 juillet 2021 et a occasionné le chiffrage de certains serveurs informatique du Groupe et de leur contenu. Les détails de cet évènement ainsi que les plans de crise et de remédiation mis en place par Keyrus sont présentés plus loin.

Au 31 décembre 2021, les prévisions de trésorerie ne font pas apparaître de difficultés de financement. Le Groupe respecte ses « covenants » bancaires.

La hausse de l'activité du Groupe est de +10,8% par rapport à 2020. En données organiques soit à périmètre et taux de change constants, cette progression est de +7,8% contre une baisse de -9,8% en 2020. Cette croissance est due essentiellement à la reprise économique résultant de la sortie de la crise sanitaire.

Les activités Grands Comptes ont connu une belle croissance organique soit +7,2% en 2021 après une forte baisse en 2020 (-12,8%). Par ailleurs, les activités Mid Market ont progressé de 8% contre 1,1% l'an dernier.

Keyrus a poursuivi ses investissements de modernisation des outils de gestion et de pilotage de la performance, afin d'inscrire cette agilité et réactivité de gestion dans le temps pour améliorer durablement la performance économique.

Dans une perspective plus large, 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.

L'activité Mid Market portée par notre filiale Absys-Cyborg continue de prouver sa solidité et la résilience de son organisation. Appuyé par ses offres fondatrices, Absys Cyborg continue 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.

Relativement aux **opérations de croissance externe**, détaillées dans la section 4.2.3.2, le Groupe a maintenu sa dynamique de croissance externe en 2021, avec des acquisitions stratégiques en France et en Amérique latine, ainsi que le rachat intégral des parts détenues par les actionnaires minoritaires de Keyrus USA.

Ainsi, Keyrus a accentué ses efforts en Amérique Latine et procédé à une prise de participation majoritaire au sein de deux sociétés, l'une basée en Colombie avec une présence au Pérou et spécialisée en Data Intelligence, l'autre basée au Mexique avec une présence aux Etats-Unis et spécialisée en Digital Experience.

Enfin Keyrus a racheté 23% du capital de Keyrus USA, lui permettant de consolider à 100% ses activités Data Engineering aux Etats-Unis

Par ces opérations, Keyrus poursuit une stratégie ambitieuse sur le continent Américain dans sa globalité.

Keyrus a également pris une participation majoritaire en France dans une société spécialisée en projet Cloud Microsoft principalement, et Google également. Cette activité est stratégique et permet de proposer une offre complète de move to Cloud des organisations. Dans cette dynamique, Keyrus renforce aussi son offre Digital Workplace tant en termes de conseil que de proposition de solution. Par ailleurs, Keyrus a investi en mode minoritaire dans une solution facilitant l'expérience collaborateur du digital Workplace Microsoft, appelée Mozzaik365. Cette société est mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe Keyrus.

Enfin, le Groupe a porté une attention particulière à l'intégration des entités acquises en 2020.

Au total, les opérations de croissance externe réalisées en 2021 et l'effet année pleine de celles réalisées en 2020 représentent 37% de la croissance du chiffre d'affaires en 2021 (10,6M€ vs. 28,3M€ de croissance totale).

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

1.1.1 GRANDS COMPTES

Les activités Grands Comptes ont connu une progression du chiffre d'affaires de 23,1M€ en 2021 (+11,7% en donnée publiée et 7,2% à périmètre et taux de change constants). Cette hausse du chiffre d'affaires a été observée sur toutes les régions géographiques du Groupe, à l'exception de la Belgique et de l'Amérique Latine.

La progression des activités Grands Comptes résulte principalement de la bonne dynamique des activités en Amérique du Nord et des opérations de croissance externe. En Europe, nos activités au Royaume Uni ont fortement progressé avec la signature de nouveaux contrats dont les engagements sont délivrés grâce aux capacités de Keyrus au sein de ses nombreuses filiales internationales.

Néanmoins, la tension sur les ressources, tant en termes de recrutement que de rétention, s'est fortement accrue et pénalise la reprise de nos activités sur certaines régions en Europe, notamment en France et en Amérique Latine.

En donnée comparable (périmètre et taux de change constants), la zone LATAM a maintenu un chiffre d'affaires stable (-0,3%) malgré (i) un impact de la crise sanitaire sur l'économie plus prononcé en 2021 qu'en 2020 (ii) la réduction d'activité de l'un de nos clients majeurs au Brésil et (iii) une concurrence exacerbée sur les ressources avec la concurrence d'acteurs Nord-Américains proposant des postes en télétravail.

Ce maintien du niveau d'activité est par conséquent une bonne performance et la zone a pu sécuriser de nombreux clients significatifs, et maintenir une rentabilité satisfaisante.

Sur la totalité de l'exercice, les activités Grands Comptes enregistrent un Résultat Opérationnel Courant (ROC) de 5,4M€, stable par rapport aux 5,2M€ de l'exercice 2020.

1.1.2 MID MARKET

Les activités de Mid-Market portées par la filiale Absys Cyborg affichent une croissance organique soutenue de 8% dans un contexte économique plus favorable que l'année précédente. En fin d'exercice, plus de 50% du revenu de la société était récurrent, confirmant la solidité du modèle d'Absys cyborg.

Plus des deux tiers de la croissance d'Absys Cyborg est réalisé sous forme de revenus récurrents. Les activités de prestations de services sont en croissance de 4% quand les revenus récurrents (Contrats de support, contrats de souscription, abonnements Cloud Privé ...) progressent de 13%, en phase avec la stratégie de la société.

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

Le carnet de commande est en progression de 6% par rapport à l'année précédente et cette tendance confirme le retour à un niveau d'activité plus classique.

Le ROC des activités Mid-Market s'établit à 4,7M€, en hausse de 20,5% par rapport à celui de l'exercice 2020 soit 3,9M€.

1.1.3 CYBER ATTAQUE

Comme indiqué plus haut, Keyrus a fait l'objet d'une cyberattaque via la propagation d'un rançongiciel nommé Revil. Cette intrusion a été constatée aux premières heures du 2 juillet 2021. Immédiatement, une cellule de Crise composée du P-DG, des principaux Directeurs Exécutifs du Groupe et d'un prestataire externe international spécialisé dans la gestion de ce type d'incident, a été mise en place.

Le Groupe Keyrus n'a jamais donné suite aux différentes demandes de rançon formulées par les attaquants.

Le rançongiciel a impacté nos implantations dans quatre pays: la France, la Belgique, le Brésil et l'Espagne.

Sous la supervision de nos experts internes et externes en cybersécurité et du CIO/CISO de notre entreprise, le Groupe a immédiatement procédé aux actions suivantes:

- Coupure de l'accès au réseau et à Internet à tous les utilisateurs.
- Isolation de l'infrastructure réseau et IT.
- Communication interne immédiate pour alerter et limiter le risque de propagation de l'attaque.
- Vérification des antivirus déployés sur les environnements informatiques.
- Installation de nouveaux logiciels de protection pour bloquer la propagation.
- Vérification et sécurisation des dernières sauvegardes effectuées.
- Analyse des causes et du mode opératoire de l'attaque et début de remédiation.

Très rapidement, de nombreuses améliorations en matière de sécurité ont été mises en place, notamment:

- Le déploiement de nouvelles capacités de détection et de réponse à la pointe de la technologie.
- La mise en place d'opérations de surveillance et d'analyse actives.
- La restauration des machines et environnements affectés à partir de sauvegardes certifiées.

Rapidement après la découverte de l'attaque, le Groupe a publié un communiqué de presse et envoyé des courriers dédiés à l'ensemble de ses clients. Une cellule dédiée à la gestion des entretiens et réunions avec les clients a alors été constituée et pilotée notamment par le CIO/CISO et le Directeur des Risques du Groupe.

Enfin, au début du mois d'août 2021, Keyrus a fait appel à une société externe pour mettre en place une structure de service dédiée aux fonctions de RSSI (CISO As A Service).

Les attaquants ont envoyé à Keyrus une seconde demande de rançon le 6 août 2021, accompagnée de preuves de téléchargement partiel de données extraites de deux des serveurs du groupe, situés en France et en Belgique. Immédiatement, Keyrus a fait appel à un cabinet juridique spécialisé pour l'accompagner dans sa stratégie de réponse à cette nouvelle information.

Cette stratégie s'est révélée très efficace et la surveillance du Dark Web, effectuée pendant plus de deux mois, n'a par ailleurs détecté aucune information réputée téléchargée par les attaquants. Keyrus a pu donc notifier la clôture de l'incident par une dernière notification à la CNIL le 21 octobre 2021. Le Groupe avait notamment effectué deux déclarations à la suite des incidents des 2 juillet et 6 août.

Cette cyberattaque a amené le Groupe Keyrus à réévaluer intégralement ses procédures de sécurité et repenser l'environnement relatif à ses systèmes d'information. Ainsi, en septembre 2021, Keyrus a débuté le déploiement d'une plateforme de type 'Security Operations Center' (SOC XDR), fournie par un prestataire externe. La plateforme SOC est amenée à fonctionner en mode géré impliquant une collaboration entre les équipes informatiques de Keyrus et les équipes du prestataire qui effectueront l'analyse des alertes.

Le prestataire fournira des services d'analyse des menaces et de support de correction ainsi que la formation des équipes Keyrus sur la plate-forme, dans le cadre d'une supervision 24h/24 et 7j/7. La portée de la surveillance comprendra 300 à 600 serveurs d'infrastructure et adresses IP ainsi que 3.000 postes de travail soit l'intégralité de l'infrastructure du Groupe Keyrus.

À la suite du déploiement complet de cette solution, Keyrus atteindra plusieurs objectifs, conformément aux recommandations fournies par les experts présents pendant la phase de remédiation relative à la cyber attaque:

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

Keyrus a également renforcé la sécurité mondiale de ses systèmes d'information en acquérant des licences O365 E3 sur les bases d'un nouveau contrat avec Microsoft signé en décembre 2021. Ces licences incluent de nombreuses options de sécurité y compris la double authentification MFA déployée en février 2022.

Pour sécuriser également l'administration de son Azure AD, Keyrus a acquis le logiciel Coreview. Coreview est une application hébergée par Microsoft Azure servant de sauvegarde pour les portails d'administration natifs. Située entre les administrateurs et O365, Coreview tire parti de l'authentification unique Azure AD pour contrôler en toute sécurité l'accès à la plateforme et à ses fonctions.

Enfin, le groupe prévoit de réaliser des audits externes récurrents afin de s'assurer de la solidité de ses procédures de sécurité.

Cet incident a fortement impacté les comptes 2021 du Groupe, pour un montant estimé à plus de 2M€ par la Direction Générale:

- 0,6M€ de coûts externes liés aux plans de remédiation, classés en charges opérationnelles dans le compte de résultat consolidé ;
- Plus de 0,5M€, dus à l'arrêt de la production constaté durant cet évènement ;
- Plus d'1M€ d'opportunité sur la marge opérationnelle, le temps consacré par les Directeurs et les équipes commerciales pour la gestion de l'évènement et la communication clients ayant fortement impacté le développement commercial.

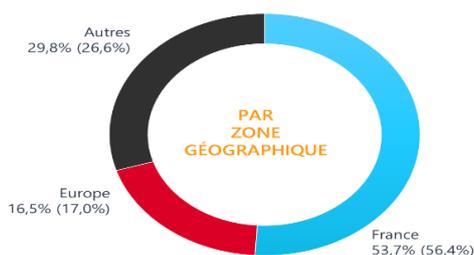
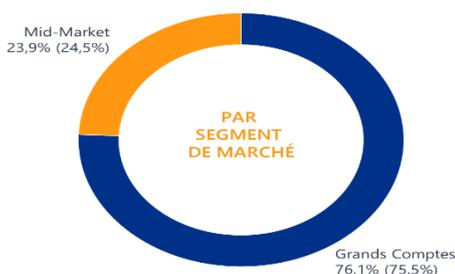
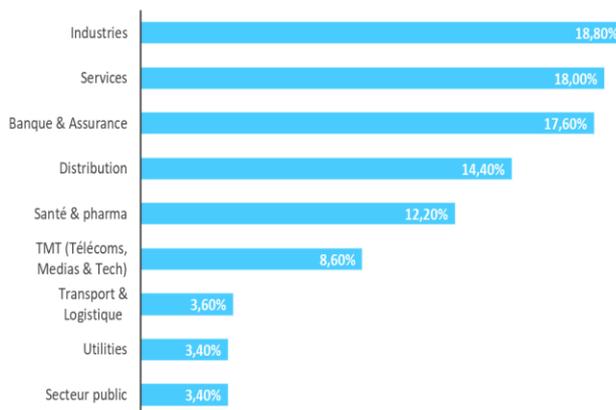
1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 289,1M€ en 2021 contre 260,9M€ en 2020 soit une hausse de +10,8%. En croissance organique, soit à taux de change et périmètre constant, cette hausse est de +7,8%.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe se répartit comme suit: *(Entre parenthèses les données 2020)*

	31.12.2021	31.12.2020
Industries	18,8%	18,9%
Services	18,0%	16,6%
Banque & Assurance	17,6%	18,3%
Distribution	14,4%	14,0%
Santé & Pharma	12,2%	13,3%
TMT (Telecoms, Médias & Tech.)	8,6%	8,9%
Transport & Logistique	3,6%	3,4%
Utilities	3,4%	3,1%
Secteur Public	3,4%	3,5%



1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

Les résultats du Groupe Keyrus pour l'exercice 2021 peuvent être analysés comme suit:

Résultat Opérationnel Courant

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 10,2M€ au 31 décembre 2021 contre 9,1M€ au 31 décembre 2020, soit une progression de 12%. Ce résultat reste à un taux stable de 3,5% du chiffre d'affaires, comparable à 2020, malgré la hausse significative de l'activité. Cette tendance s'explique principalement par un redressement de la rentabilité plus difficile en France, et des économies très élevées mais non pérennes sur les frais de loyers et les frais de déplacement, liées aux restrictions de déplacement et au télétravail. Enfin, l'impact décalé de la crise sanitaire en Amérique Latine pèse également sur la rentabilité moyenne du Groupe comparée à celle de 2020.

Les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent 58,9% du chiffre d'affaires, contre 59,2% en 2020. 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 39,4% du chiffre d'affaires, contre 37,5% en 2020.

Les effectifs salariés du Groupe à fin décembre 2021 s'élevaient à 2.644 collaborateurs, en progression de 0,8% comparé à l'exercice précédent. Les effectifs totaux (sous-traitants inclus) s'élèvent à 2.995 au 31 décembre 2021, en hausse de 0,4% par rapport au 31 décembre 2020.

Résultat Opérationnel

Le résultat opérationnel atteint 8,3M€ contre 6,9M€ au titre de l'exercice 2020 soit une progression de 20%. Les charges non courantes intègrent 0,6M€ de coûts externes liés aux plans de remédiation de la cyberattaque.

Résultat Financier

Le résultat financier s'élève à +2,1M€ contre +0,2M€ au titre de l'exercice 2020. Il se compose d'une part du coût lié à l'endettement financier net de -1,9M€ (contre -1,6M€ en 2020) et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +4,1M€ (contre +1,8M€ en 2020) qui se composent principalement du produit (3M€) généré par la cession partielle des parts détenues par notre filiale israélienne Vision BI dans la société Rivery Ltd., également basée en Israël.

Impôts sur les résultats

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 4M€ contre 4,1M€ au titre de l'exercice 2020.

L'impôt comprend la CVAE, égale à 0,8M€ (nette d'impôt sur les sociétés).

Résultat net

L'exercice 2021 se traduit par un bénéfice net de 7,0M€, contre un bénéfice net de 2,6M€ en 2020. La part du Groupe représente 4M€ contre 0,8M€ en 2020.

1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Capitaux permanents

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2020 à 45,7M€.

Passifs non courants

Le total des passifs non courants s'élève à 94,3M€ dont 61,5M€ de passifs financiers. L'endettement du Groupe est essentiellement à taux variable.

Endettement Financier net

La dette financière nette du Groupe a augmenté et représente 24,8M€ au 31 décembre 2021 contre 18,9M€ un an auparavant.

Cette hausse de 5,9M€ s'explique principalement par le financement des opérations de croissance externe réalisées en 2021 et le remboursement des charges sociales et fiscales qui avaient été reportées en 2020 dans le contexte de pandémie.

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 24,8M€ au 31 décembre 2021 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2021	31/12/2020
A. Trésorerie	45 430	61 499
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	3 095	389
D. Liquidités (A+B+C)	48 525	61 887
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	7 288	11 509
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	26 775	24 255
H. Autres dettes court terme		
I. Total (F+G+H)	34 063	35 764
J. Endettement financier à court terme	-14 462	-26 124
K. Dette bancaire à long terme	39 292	38 462
L. Obligations émises	0	0
M. Autres dettes à long terme	0	6 601
N. Total (K+L+M)	39 292	45 063
O. Endettement financier net (J+N)	24 830	18 939

Les dettes bancaires à court terme (F) incluent les financements de créances pour 7,3M€ en 2021 et 11,5M€ en 2020.

La trésorerie nette du Groupe a diminué et s'établit à 48,5M€ contre 61,9M€ à la fin de l'exercice 2020.

Investissements

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 78,5M€ et se composent principalement des écarts d'acquisition (ou 'goodwill') pour 75,5M€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 34,3M€.

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 12,7M€. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participation non consolidés. Elles sont en augmentation de près de 3,4M€ par rapport à 2020, principalement du fait de la réévaluation des titres Rivery.io.

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 23,6M€ au 31 décembre 2021 et sont actualisées (cf. note 22 sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2021).

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 27,3M€ correspondant aux créances de CIR et de CICE des exercices 2018, 2019, 2020 et 2021, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 1%.

En définitive, le Groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 48,5M€, à mettre en perspective avec des dettes financières (hors obligations locatives, put, 'earn-out' et différés de prix d'acquisition) qui s'élèvent à 73,4M€ (cf. note 22 sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2021), contre 80,8M€ un an plus tôt.

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	2021	2020	2021
Absys Cyborg	France	Mid-Market	62,8	67,7	3,1	5,4
Keyrus Management	France	Conseil en Management	8,6	9,7	0,6	1,1
Keyrus Servicos D.I	Brésil	Intégration solutions BI & digitales	13,2	10,9	(2,0)	(1,6)
Keyrus NV	Belgique	Conseil & Intégration de solutions Data	21,6	20,1	1,8	1
Keyrus Biopharma	Belgique	Entité Biopharma	9,5	9,4	(0,7)	0,0
Keyrus USA	Etats-Unis	Data Engineering	14,5	18,2	1,7	0,9
Keyrus Canada	Canada	BI & Veille technologique de zone	5,9	5,9	0,1	0,8
Keyrus UK	Angleterre	Intégration de solutions BI	3,6	6,7	0,0	1,2
Keyrus Spain	Espagne	Conseil & Intégration de solutions BI	6,0	6,2	(0,3)	0,1
Vision BI	Israël	Conseil, Intégration de solutions/produits Data	5,5	8,8	(0,1)	0,0

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 la norme IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayant des débouchés commerciaux.

Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 4,4M€ au 31 décembre 2021 contre 4,1 M€ en 2020.

1.5 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

1.5.1 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

Aucun événement significatif et impactant le groupe Keyrus n'est à noter depuis le 1^{er} janvier 2022.

1.5.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS

1.5.2.1 Partnersbyu (nom commercial Codeby)

En mars 2022, Keyrus Brésil, société détenue intégralement par Keyrus SA, a procédé à l'acquisition de 51% du capital de PARTNERSBYU PARTICIPAÇÕES LTDA, elle-même détentrice de 100% du capital de la société ECOMFY TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO LTDA.

La société, connue sous le nom de CODEBY, est basée à Sao Paulo, Brésil et dispose d'un bureau au Portugal. Elle emploie actuellement plus de 60 personnes. CODEBY est active dans le e-commerce, la formation et le conseil ainsi que sur la vente d'applications personnalisées

1.5.2.2 Cloud Jungle

En janvier 2022, Keyrus a procédé au rachat des parts détenues par les actionnaires minoritaires de la société Cloud Jungle. Cette filiale est aujourd'hui détenue intégralement par Keyrus SA et devrait être prochainement fusionnée au sein des activités Digital en France.

1.6 PLAN D'ACTION POUR 2022

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 de nos activités en Amérique du Nord et Amérique Latine sera également un axe de développement important.

Pour le segment Mid-Market, le Groupe Keyrus prévoit une stratégie de croissance organique ainsi que le renforcement de la part des revenus récurrents dans le revenu global de sa filiale Absys Cyborg, s'appuyant sur ses partenaires historiques Sage et Microsoft. La filiale poursuivra ses investissements autour de ses offres d'éditions de solutions innovantes et d'hébergement de ses clients dans le Cloud Privé.

Absys Cyborg reste en veille active, relativement aux opportunités d'opérations de croissance externe, la société s'étant également structurée à ces fins.

Les résultats de l'exercice 2021 des activités Grands Comptes montrent que le segment a su bénéficier rapidement du redémarrage de l'économie et des investissements des Grands Comptes. Keyrus continuera de s'appuyer sur son offre 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.

Keyrus ambitionne de continuer 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.

La stratégie d'Absys Cyborg, qui porte nos **activités Mid-Market**, continuera de s'appuyer sur 3 piliers : Digitalisation des processus, Qualité et croissance des revenus récurrents.

La société a réalisé d'importants investissements pour appuyer cette stratégie en optimisant et en digitalisant sa relation clients. Elle porte par ailleurs la conviction que ses clients recherchent le plus haut niveau d'expertise autour de ses solutions de gestion. Par conséquent, elle se concentre sur les dossiers à haute valeur ajoutée technique et fonctionnelle pour se différencier de la concurrence.

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.

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

2.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le chiffre d'affaires en France est resté quasi stable par rapport à 2020. La réorganisation de nos activités en France, entamée en 2020, n'a pour le moment pas généré les résultats escomptés. D'autre part, la France, comme l'Europe, ont été les zones les plus impactées par la crise sanitaire dont les effets ont perduré en 2021.

Les ajustements opérés en 2021, ainsi que le renforcement des mécanismes de gouvernance de la zone France nous permettent de rester optimistes et espérer recueillir les premiers fruits de cette réorganisation dès 2022.

Pour rappel, la nouvelle organisation de Keyrus en France permet aux équipes Delivery, organisées en expertises de servir les équipes commerciales organisées par industrie. A date, l'alignement entre la stratégie commerciale et les orientations de la stratégie de valeur apparaît plus fort qu'en 2020 et 2021. D'autre part, quelques difficultés managériales ont continué à affecter l'activité en France.

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

Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 13,9M€, le total des produits d'exploitation s'élève à 86M€ contre 86,5M€ en 2020.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 91M€ et sont réparties comme suit :

Poste de charges d'exploitation - En K€	
Achats de marchandises	8 197
Achats et Autres Services Externes	26 822
Impôts et Taxes	1 537
Charges de Personnel	52 530
Dotations aux Amortissements et Provisions	1 803
Autres charges d'exploitation	117

Le résultat opérationnel de l'exercice 2021 est une perte de 4,9M€ faisant suite à une perte de 2,9M€ en 2020.

Après prise en compte d'un résultat financier de 1,4M€K€, le résultat courant avant impôt est négatif à - 3,5M€ contre une perte de 2,7M€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 1,6M€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 1,5M€, le résultat net de l'exercice se traduit par une perte de 3,6M€.

La revue de valorisation des actifs a conduit à plusieurs dépréciations de titres et reprise de provision. Cependant, l'impact de ces différentes écritures est quasi neutre sur le compte de résultat.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 5,3M€ au 31 décembre 2021 contre 4,9M€ en 2020. 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 2021 est de 683 personnes.

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

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

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

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

	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 30j	4- échu 60j	5- échu 90j	6- échu > 91	Total (1 jour et plus)		1- non échu	3- échu 30j	4- échu 60j	5- échu 90j	6- échu > 91	Total (1 jour et plus)	
A) Tranches de retard de paiement														
nombre de Factures concernées	235	273	205	170	2 678	3 561		1 050	287	113	64	894	NA	
Montant des Factures concernées (TTC)	4 767 K€	125 K€	1 394 K€	-69 K€	7 664 K€	9 114 K€		17 206 K€	5 598 K€	916 K€	384 K€	7 582 K€	14 480 K€	
pourcentage du Montant total des achats de l'exercice	17%	0%	5%	0%	27%	32%		20%	6%	1%	0%	9%	17%	
B) Factures intercompagnies incluses dans le (A)														
nombre de Factures exclues	84	38	31	18	769	940		135	48	3	4	492	NA	
Montant des Factures exclues (TTC)	3 815 K€	922 K€	372 K€	213 K€	7 056 K€	8 563 K€		3 892 K€	3 023 K€	-27 K€	29 K€	7 193 K€	10 218 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							

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.

2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS

4.2.3.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

Le tableau des filiales et participations est disponible en Annexe, avec notamment, pour chacune d'entre elles, la quote-part de capital, le chiffre d'affaires et le résultat réalisé au cours du dernier exercice (en K€).

4.2.3.2 ACQUISITIONS

Les principales opérations effectuées au cours de l'exercice 2021 sont présentées ci-dessous:

Entité	Ville	Opération	Acquéreur	% Capital Post opération
Bigo Consulting	Mexico	Acquisition	Keyrus SA	51%
IT Performa	Bogota	Acquisition	Keyrus SA	51%
C17 Engineering	Levallois	Acquisition	Keyrus SA	51%
Mozzaik365	Paris	Prise de participation	Keyrus SA	30%
Keyrus USA	New York	Rachat Minoritaires	Keyrus SA	100%
Keyrus Management	Levallois	Rachat Minoritaires	Keyrus SA	100%
Medqualis	Montréal	Rachat Minoritaires	Keyrus SA	77.5%
KeySon EPM Asia	Singapour	Création	Keyrus GEP	60.2%

4.2.3.2.1 Groupe Bigo

En aout 2021, Keyrus a acquis 51% du capital de Bigo Consulting. BIGO est une société basée au Mexique avec une présence aux Etats-Unis. Elle est active dans le conseil en transformation digitale, le déploiement de stratégies omnicanales et la mise en place de solutions e-Commerce B2B/B2C et CRM.

4.2.3.2.2 Groupe IT Performa

Keyrus a procédé à l'acquisition en aout 2021 de 51% du capital des sociétés IT Performa S.A.S. (Colombie) et IT Performa S.A.C. (Pérou). Présente en Colombie et au Pérou, IT Performa est active dans le conseil, le développement et l'intégration de solutions de Business Intelligence et d'Advanced Analytics.

2.3.2.3 C17 Engineering

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.

2.3.2.4 Mozzaik365

En mars 2021, Keyrus SA, sa filiale Younicorns et leur partenaire LAI ont constitué la société Mozzaik365. LAI détient 62% de Mozzaik, Keyrus SA et Younicorns détenant respectivement 30% et 8%.

L'objet de la société est l'édition de logiciels facilitant la communication interne, la collaboration et la gestion de la connaissance dans un environnement Microsoft 365.

2.3.2.5 Keyrus USA

Le 1er décembre 2021, Keyrus a racheté l'intégralité des parts des minoritaires de Keyrus USA Inc. devenant ainsi l'unique actionnaire de sa principale filiale nord-américaine.

2.3.2.6 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.

2.3.2.7 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. À la suite de cette transaction, Keyrus détient 77.5% du capital de Medqualis.

2.3.2.8 KeySon EPM Asia

En aout 2021, la société KeySon EPM Asia a été incorporée à Singapour. Cette société est détenue à 60% par Keyrus GEP, filiale portant les participations du Groupe Keyrus pour les activités EPM. Les autres actionnaires sont le Groupe Sonum, structure de droit néerlandais spécialisée dans les activités EPM et Impetus, filiale du Groupe Keyrus depuis mars 2020 et fer de lance sur ces mêmes activités.

2.3.3 CESSIONS

Les principales opérations effectuées au cours de l'exercice 2021 sont présentées ci-dessous:

Entité	Ville	Opération	Acquéreur	% Capital Post opération
B&C Technologies Holding	Issy les Moulineaux	Cession	Vasco SAS	24.5%

En mars 2021, Keyrus SA et deux autres actionnaires ont procédé à une cession partielle de leurs actions détenues dans le capital de B&C Technologies Holding. La part de capital de Keyrus SA est ainsi passée de 46.98% à 24.5%.

L'acquéreur est une société constituée par les Senior Managers de B&C Technologies. Il convient de noter que les trois cédants ont consenti au cessionnaire un crédit vendeur d'un montant égal à la totalité de la transaction, remboursable le 31 mars 2031.

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.

2.5 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

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

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 2021, ces dépenses s'élèvent à 0€.

2.7 SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES

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

2.8 AFFECTATION DES RÉSULTATS

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit une perte de 3.589 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	3.589 K€
Au compte de 'Report à nouveau' lequel de	16.649 K€
Sera porté à	13.060 K€

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.

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

Nous vous renvoyons au paragraphe 4.1.5 du présent rapport.

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.

2.12 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

2.12.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2021, 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.

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 8 JUIN 2022

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 8 juin 2022.

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

Au 31 décembre 2021, la société détenait 1.390.001 actions en propre soit 8,04 % du capital.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 MARS 2022

Au 31 mars 2022, la société détenait 1.385.001 actions en propre sur les 17.277.870 actions composant le capital social soit 8,01% du capital.

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

Au 31 décembre 2021, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 8.990 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.381.011 titres

FINALITÉS DU PROGRAMME DE RACHAT RENOUVELÉ

Les finalités de ce programme sont :

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

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

La part maximale susceptible d'être détenue est de 10% du capital de la société, soit à ce jour 1.727.787 actions.

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2021 soit 1.390.001 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être racheté serait de 337.786, soit 1,95 % du capital.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FOND

Le prix d'achat ne pourra excéder 12,00 € (douze euros) par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 20.734.444 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

MODALITÉS DE RACHAT

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

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

DURÉE DU PROGRAMME DE RACHAT

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de la précédente Assemblée générale mixte du 10 juin 2021 et expirera donc au plus tard le 3 décembre 2022.

Situation au 31 Décembre 2021	
Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	8,04%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	1.390.001
Valeur comptable du portefeuille (€)	1.525.751
Valeur de marché du portefeuille (€)	4.618.909

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale 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.

2.12.3 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2021 est la suivante:

31 Décembre 2021				
Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% Du Capital	Nombre de droits de vote	% Des droits de vote
Eric COHEN	10 031 700	58,06%	20 063 400	76,61%
PUBLIC	5 856 169	33,9%	6 126 470	23,39%
AUTO DETENTION	1 390 001	8,04%	-	-
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 189 870	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.

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.

2.12.5 ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE

Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 76,6% 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 2021 et d'un comité d'audit. 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. Elles incluent notamment les compositions du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit.

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

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.

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.

2.12.8 NANTISSEMENT

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

2.12.9 AUGMENTATION DE CAPITAL

Nous vous informons que notre société n'a procédé à aucune augmentation de capital.

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

En annexe 3 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la société de janvier 2021 à mars 2022.

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

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

2.15 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

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

2.16 ALIÉNATIONS D' ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)

Néant.

2.17 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Néant.

2.18 FRANCHISSEMENT DE SEUIL

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2021.

2.19 PRÊTS INTERENTREPRISES

Néant.

2.20 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Néant.

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 2021, présentée en section 3 du présent Rapport Financier Annuel.

2.21.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES

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

2.21.2 CONSÉQUENCES SOCIALES

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 683 personnes au 31 décembre 2021, résultat des variations suivantes :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2020	775
RECRUTEMENTS	249
DEPARTS	341
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2021	683

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

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

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

Le coût des œuvres sociales soit 0,59% de la masse salariale est pris en charge par le CSE. En 2021, ces œuvres ont principalement consisté à organiser des événements digitaux, offrir des chèques cadeaux pour les naissances et subventionner les fêtes de fin d'année.

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

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

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

3 GESTION DES RISQUES ET PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

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

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

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

3.1 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Les structures de contrôle du Groupe Keyrus comprennent notamment:

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

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

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

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

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. Le Comité analyse la performance économique et les domaines pour lesquels le Groupe Keyrus vise à atteindre un degré élevé de compétence. Ces informations sont traduites dans des budgets et des plans annuels.

Le Comité de Direction Groupe se réunit mensuellement. Il permet d'échanger et d'optimiser le contrôle du Management du Groupe. Il permet également 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, les désinvestissements ou les projets d'investissement significatifs, les propositions du Comité de Direction Groupe sont examinées par le Conseil d'Administration.

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

Le Directeur Financier Groupe peut notamment s'appuyer sur:

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

Au titre des objectifs de Contrôle Interne, la Direction de l'Audit Groupe 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
- 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 est actuellement révisée pour donner lieu à un nouveau processus de signature prévu au cours du second semestre 2022.

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.

3.2 REVUE DES RISQUES - HORS MARCHÉ

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

#	Risques	Facteur de Risque	Risque d'Occurrence	Impact potentiel	Risque Net
1	Sécurité Informatique	Intrusion au sein des systèmes d'information à la faveur d'une cyber attaque ou autre moyen criminel	Moyen	Moyen	Moyen
2	Opérationnels	Défaillance opérationnelle dans la gestion des projets et la délivrance de prestations aux clients	Moyen	Moyen	Moyen
3	Opérationnels	Mauvaise intégration des acquisitions d'entreprises	Moyen	Moyen	Moyen
4	Sociaux	Couverture/Back up des personnes clés	Faible	Elevé	Moyen
5	Sociaux	Perte des compétences et difficultés de recrutement	Elevé	Moyen	Moyen
6	Géographiques	Implantation dans des zones avec environnement de corruption élevée	Moyen	Moyen	Faible
7	Géographiques	Ralentissement des marchés de nos implantations clés	Moyen	Elevé	Moyen

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

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

<p>Description du Risque</p> <p>Les risques de cyber attaque et autre processus d'intrusion et d'infection des systèmes d'information sont devenus très significatifs au cours des dernières années.</p> <p>Le nombre de groupes criminels et la sophistication des attaques sont devenus des facteurs très inquiétants pour la sécurité des systèmes d'information et la sauvegarde des données</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <p>Arrêt des activités et de la production, tant interne qu'externe.</p> <p>Violation (chiffrement, indisponibilité, vol...) des données internes et de celles des clients.</p> <p>Coûts relatifs à la remédiation.</p> <p>Coûts relatifs à la reconstruction/optimisation des systèmes.</p> <p>Responsabilité civile potentielle du Groupe.</p> <p>Réputation du Groupe.</p>
<p>Couverture du Risque</p> <p>Quelles que soient les méthodes de couverture du risques, le risque net demeure à minima moyen, en raison des modes opératoires des attaques et de leur continuelle évolution et sophistication.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le Groupe Keyrus réévalue intégralement ses procédures de sécurité et repense l'environnement relatif à ses systèmes d'information. Ainsi, en septembre 2021, Keyrus a débuté le déploiement d'une plate-forme de type 'Security Operations Center' (SOC XDR), fournie par un prestataire externe. La plateforme SOC est amenée à fonctionner en mode géré impliquant une collaboration entre les équipes informatiques de Keyrus et les équipes du prestataire qui effectueront l'analyse des alertes.</p> <p>Le prestataire fournit des services d'analyse des menaces et de support de correction ainsi que la formation des équipes Keyrus sur la plate-forme, dans le cadre d'une supervision 24h/24 et 7j/7. La portée de la surveillance comprendra 300 à 600 serveurs d'infrastructure et adresses IP ainsi que 3.000 postes de travail soit l'intégralité de l'infrastructure du Groupe Keyrus.</p> <p>À la suite du déploiement complet de cette solution, Keyrus atteindra plusieurs objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surveiller et détecter les incidents de cybersécurité liés aux systèmes informatiques. • Alerter immédiatement les équipes Keyrus en cas d'incident. • Envoyer des courriels d'alerte. • Assurer la surveillance humaine pendant les heures de travail du lundi au vendredi. • Centraliser les journaux d'activité. • Effectuer des comités mensuels et fournir des rapports de gestion. • Être en mesure de quantifier le niveau de cybersécurité pour chaque périmètre surveillé. <p>Keyrus a également renforcé la sécurité mondiale de ses systèmes d'information en acquérant des licences O365 E3 sur les bases d'un nouveau contrat avec Microsoft signé en décembre 2021. Ces licences incluent de nombreuses options de sécurité.</p> <p>Pour sécuriser également l'administration de son Azure AD, Keyrus a acquis le logiciel Coreview. Coreview est une application hébergée par Microsoft Azure servant de sauvegarde pour les portails d'administration natifs. Située entre les administrateurs et O365, Coreview tire parti de l'authentification unique Azure AD pour contrôler en toute sécurité l'accès à la plateforme et à ses fonctions.</p> <p>Enfin, le groupe prévoit des audits externes récurrents sur les thèmes de la cyber sécurité.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>En juillet 2021, Keyrus a été victime d'une cyber attaque par le biais d'un rançongiciel. Cette attaque et sa gestion par le Groupe Keyrus sont détaillés en section 4.1.1.3, relative aux faits marquants de l'exercice.</p> <p>Les mesures prises par le Groupe ainsi que la description du nouvel environnement des systèmes d'information y sont également présentées.</p>	

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

<p>Description du Risque</p> <p>Les projets et les prestations de services incluent un engagement de résultat. 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. Menace sur rentabilité annuelle de certaines filiales, si pertes significatives sur un ou deux projets. Image de Keyrus détériorée sur le marché. Pertes de références clients.</p>
<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 résultat sont suivis sur une base bimensuelle. Par ailleurs, le Groupe est dans une démarche d'amélioration continue de la gestion de ses projets, traduite par un processus fort de pilotage et d'anticipation des risques liés aux projets et à la production.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Depuis 2019 et à la suite du constat de suivi insuffisant sur des projets délivrés par certaines filiales, ayant généré notamment des pertes significatives, le Groupe a modifié sensiblement les modes de gouvernance des filiales et a procédé à une revue bimensuelle de tous les projets. En 2020 et 2021, le pilotage des filiales a été très efficient et aucune perte significative n'a été enregistrée sur les projets.</p>	

3.2.3 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 effectuées 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>Certaines filiales n'ont jamais atteint la rentabilité escomptée. Quelques actifs ont fait l'objet de dépréciations dans le passé. Nous avons rencontré des difficultés pour l'atteinte de synergies opérationnelles suffisantes relativement aux acquisitions récentes de sociétés de conseil en management et stratégie et avons renforcé le pilotage de ces filiales.</p> <p>En 2021, le pilotage de nos acquisitions, passées et récentes, a été globalement satisfaisant et aucune insuffisance de gestion significative n'a été constatée.</p>	

3.2.4 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, le P-DG 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.</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>	

3.2.5 Risque de perte des compétences et difficultés de recrutement

<p>Description du Risque</p> <p>Le succès de nos projets est essentiellement lié à la qualité et l'expertise de nos équipes. Nos talents sont régulièrement approchés par nos concurrents. D'autre part, nous constatons 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. Nous apportons également une grande attention à la cooptation et à notre présence sur les réseaux sociaux.</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le dispositif d'alerte du Groupe permet également à toute personne de faire part de ses craintes ou doutes relatifs au non-respect de nos procédures de ressources humaines.</p> <p>Un projet spécifique a été déployé en 2020 pour poursuivre l'amélioration de nos process de recrutements.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>Le turnover de nos équipes a été particulièrement élevé en 2021. Le Groupe analyse continuellement les évènements ayant conduit au départ de profils expérimentés et performants. Il analyse également les quelques erreurs de recrutement.</p> <p>Avec le support du nouveau Directeur Général France et la Directrice des Ressources Humaines, une nouvelle dynamique à notre politique RH a été insufflée en 2020. Ces efforts ont été fortement poursuivis en 2021.</p>	

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

<p>Description du Risque</p> <p>Le Groupe est implanté en Amérique Latine, au Maghreb et en Chine.</p> <p>Ces zones sont considérées comme particulièrement sensibles en termes de risques de corruption par l'Agence Française Anticorruption (AFA), notamment dans le secteur public</p> <p>La planification, l'organisation et la soumission des appels d'offres nécessitent une attention renforcée</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <p>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.</p> <p>Des sanctions pourraient avoir un impact significatif sur l'image du Groupe et sa capacité à acquérir de nouveaux marchés.</p>
<p>Couverture du Risque</p> <p>Mise en conformité avec la Loi Sapin 2</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Faible</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Le Groupe a introduit un code anticorruption traduit en six langues (Français, Anglais, Portugais, Chinois, Espagnol et Hébreu). Il existe également une politique Groupe relative aux cadeaux et invitations. Le dispositif d'alerte du Groupe est opérationnel et le comité Éthique veille à la gestion des alertes reçues.</p> <p>D'autre part, l'ensemble des dirigeants et cadres du Groupe ainsi que les administrateurs ont suivi la formation relative aux huit piliers de la Loi Sapin 2. Enfin, l'ensemble des départements financiers du Groupe et ses filiales ont étudié la documentation relative au pilier 5 de cette loi, en relation avec les mesures comptables et financières.</p> <p>La Direction Générale, la Direction Financière et le Département des Risques apportent une attention particulière à la conduite des opérations dans ces régions.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>A ce stade, nous n'avons pas connaissance de tentative ou d'infraction à la loi dans ces régions. Des audits thématiques, initialement prévus et reportés en raison des enjeux pandémiques, seront menés dès que possible par l'audit Groupe dans ces régions.</p>	

3.2.7 Risque lié au ralentissement des marchés de nos implantations clés

<p>Description du Risque</p> <p>Keyrus SA est la société mère du Groupe et son activité est essentielle à la santé financière du Groupe.</p> <p>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.</p> <p>Le ralentissement de certaines économies émergentes, comme le Brésil est également susceptible d'altérer les objectifs annuels</p>	<p>Impact potentiel pour le Groupe</p> <p>Les potentielles baisses de résultats et d'activité en France et au Brésil ont toujours un impact significatif sur le résultat consolidé.</p> <p>La détérioration potentielle du cours de change Euro/Réal Brésilien affecte considérablement le résultat consolidé.</p>
<p>Couverture du Risque</p> <p>Le Groupe Keyrus ne peut anticiper l'évolution des différentes économies. Nous veillons toutefois à apporter une gouvernance forte sur les différents marchés, en étant au plus près des signaux d'évolutions pour adapter nos plans stratégiques</p>	<p>Analyse du Risque Net</p> <p>Moyen</p>
<p>Actions en cours et futures</p> <p>Une nouvelle organisation, visant à aligner notre organisation commerciale sur nos offres métiers, est en place en France. En Amérique Latine, la gouvernance est aujourd'hui stabilisée et assure une meilleure gestion et une meilleure agilité stratégique.</p>	
<p>Impacts antérieurs & Mesures de maîtrise</p> <p>En 2019, le Groupe avait renforcé les procédures de suivi et de contrôle des activités de l'ensemble de ses filiales. Ces procédures ont été parfaitement appliquées au cours des derniers exercices.</p>	

3.3 RISQUES DE MARCHÉ

3.3.1 RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX

Le Groupe réalise 67% 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	256 600	222 650		33 950		33 950
Dollar US - USD	11 808	4 615		7 193		7 193
Brazilian Real - BRL	7 732	11 326		-3 594		-3 594
Colombian Pesos - COL	3 896	1 933		1 962		1 962
Canadian Dollar - CAD	6 659	5 555		1 104		1 104
Livre Sterling - GBP	1 635	4 161		-2 527		-2 527
Dinar Tunisien - TND	5 127	-215		5 342		5 342
New Israeli Shequel - NIS	13 248	10 475		2 773		2 773
Hong Kong Dollar - HKD	2 061	3 118		-1 057		-1 057
Yen - CNY	3 731	2 290		1 440		1 440
UAE Dirham - AED	343	1 403		-1 060		-1 060
Autres	4 056	3 845		211		211
TOTAL	316 895	271 157		45 738		45 738

Les emprunts bancaires, à hauteur de 73,4 M€ (contre 80,8 M€ fin 2020) 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 3,1M€ et la trésorerie disponible est de 48,5M€ au 31 décembre 2021.

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).

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	1.390.001
Hors Bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1.390.001

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

3.3.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Les montants des emprunts bancaires et des découverts bancaires sont principalement libellés en euros.

Le Groupe estime que la valeur inscrite au bilan des passifs financiers hors emprunts bancaires correspond à une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les emprunts au bilan de la société sont constitués de :

- **Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 50M€.
 - **Solde au 31 décembre 2021 : 28.9M€**
 - 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.
- **Crédit Renouvelable** en date du 18 décembre 2018 pour un montant de 15M€ :
 - **Solde au 31 décembre 2021 : 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 2016 pour un montant de 5M€ :
 - **Solde au 31 décembre 2021 : 1,75M€**
 - 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
- **Prêt Croissance Renforcement Structure** auprès de BPI France en date du 8 février 2019 pour un montant de 3M€ :
 - **Solde au 31 décembre 2021 : 2,25M€**
 - 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 2021 : 9.4M€**
 - 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

3.4 GESTION DES ASSURANCES

Le Groupe Keyrus dispose d'un programme d'assurances au niveau global, , et de polices souscrites localement.

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 nombre significatif de filiales non Européennes. A cette couverture, s'ajoutent des couvertures locales décidées par la Direction Générale avec le support de la Direction des Risques, après appréciation des risques locaux.

Le 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 quatre filiales situées en Belgique, au Canada, aux USA et en Tunisie.

Du fait des activités déclarées (Organisation et monitoring d'essais cliniques, data-management, biostatistique et rédaction médicale, Opérations Cliniques, Biométrie, Pharmacovigilance, Enregistrement et affaires réglementaires...), ces métiers nécessitent une couverture spécifique et adaptée aux risques encourus.

3.4.2 Responsabilité des Dirigeants

Le Groupe a souscrit une assurance couvrant la responsabilité de ses Dirigeants et administrateurs (de droit ou de fait) et de ceux de ses filiales détenues directement ou indirectement à plus de 50 % des droits de vote.

D'autre part, et en fonction des disparités entre la police Groupe et les réglementations locales, des assurances additionnelles ont été souscrites par certaines filiales dont Keyrus Brésil. .

3.4.3 Dommages aux biens

Une assurance pour les dommages aux biens et pertes financières a été souscrite par le Groupe pour ses implantations Françaises. Concernant les autres filiales, des assurances locales sont souscrites directement par les responsables de ces entités.

4 RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Keyrus apporte une attention particulière depuis plusieurs exercices aux sujets relatifs à la RSE, la diversité et l'équité.

Ces chantiers sont menés par la Direction RSE du groupe. Les réalisations du groupe sont par ailleurs affichées au sein des déclarations de Performance Extra Financière dont la version 2021 figure à la section 3 du Rapport Financier Annuel.

La Société a constitué en février 2021 un comité interne RSE présidé par la Direction RSE. Son fonctionnement est décrit dans le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise en section 3.5.

Les engagements du Groupe Keyrus en faveur de la diversité et l'équité sont formalisés par l'adhésion à plus de dix chartes et programmes. Inclues dans la feuille de route RSE présentée ci-dessous, ces engagements sont suivis par trois référents, sous la supervision de la Direction Générale.

Parmi les grandes réalisations de cette politique, figurent la création d'une mission santé-handicap, un programme de coaching personnalisé, des partenariats avec l'AGEFIPH et un cabinet spécialisé, la formation de 80 managers à l'inclusion, la sensibilisation de tous les salariés au handicap et cinq partenariats avec des entreprises du secteur protégé et adapté.

La feuille de route RSE du Groupe Keyrus à horizon 2023 est la suivante :

Pilier	Thème
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des collaborateurs • Formation RSE • Diversité et Inclusion <ul style="list-style-type: none"> ○ Mission Santé Handicap ○ Femmes et Technologie
Sociétal	<ul style="list-style-type: none"> • Mécénat de compétences • Égalité des chances • Fondation Keyrus
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'énergie & recyclage déchets • Green IT • Formation aux enjeux climatiques
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Offres / Services à impact positif • R&D • Partenariats Tech: CarbonScore, Planet Tech'Care • Keyrus Digital et Keyrus Innovation Factory
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Ethique & Conformité • Protection des données & RGPD

5 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 du Groupe Keyrus.

Le Groupe a fait preuve d'une forte réactivité en implémentant 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.

L'ensemble des dispositions anciennes et actuelles est présenté dans les deux versions précédentes de notre rapport de gestion. Quelques grandes lignes sont rappelées ci-dessous.

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.

Personnel clé

Les membres de la Cellule de Crise ont consacré 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.
- 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 ont été 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 ont été 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 assurent 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.

6 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 2020 et 2021.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021 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 établies en Belgique, au Luxembourg, au Royaume Uni et en 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

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 277 870	17 277 870	17 227 870	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	72 093 649	72 360 285	92 338 785	100 923 478	95 901 610
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	-3 781 090	-321 928	-1 202 604	132 159	4 322 427
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	- 1 507 196	- 1 029 185	- 1 237 936	- 1 338 143	- 1 351 208
Participation des salariés au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 3 588 654	- 3 339 930	- 3 609 789	456 241	5 177 336
Résultat distribué					
Résultat par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 0,22	- 0,02	- 0,07	0,01	0,25
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	- 0,21	- 0,19	- 0,21	0,03	0,30
Dividende attribué à chaque action					
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	711 12 mois	775 12 mois	891 12 mois	1 022 12 mois	910 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	36 353 320	36 817 227	47 441 606	46 438 484	43 885 788
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	16 177 163	16 797 255	21 687 706	21 646 033	20 488 085

ANNEXE 2: TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Pays	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Prêts et cautions consentis non remboursés	Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés
						Brute	Nette				
Principales filiales détenues à plus de 50%											
Absys Cyborg	FRA	1 000	13 454	14 454	100%	9 667	9 667	1 650	67 671	5 482	1 500
Absys Cyborg SPRL	BEL	19	983	1 001	100%	-	-	-	1 599	333	-
Keyrus Group Limited	UK	3	-16	-13	100%	1 331	1 331	-	0	-2	-
BIPB LLC US	USA	8	-327	-318	100%	-	-	-	0	-14	-
CloudJungle.io	FRA	10	-327	-317	55%	6	6	-	328	-122	-
Equinoxes	TUN	46	2 977	3 023	100%	79	79	-	3 710	159	-
Equinoxes France	FRA	1	107	108	100%	-	-	-	542	102	-
Financière My Bcg	FRA	7	6 208	6 215	89%	6 443	6 443	4 295	0	-13	-
Kadris Consultants	FRA	38	-76	-39	100%	-	-	-	1 061	-63	-
Kadris Group	FRA	1 800	-910	890	100%	1 515	1 515	-	0	-0	-
Keyrus Luxembourg	LUX	31	-1 292	-1 261	100%	0	0	-	694	-39	-
Keyrus NV	BEL	125	4 740	4 865	100%	5 999	5 999	-	20 126	1 013	-
Keyrus Biopharma SA	BEL	315	-2	313	100%	3 230	3 230	-	9 436	44	-
Keyrus Life Science innovation	FRA	50	-576	-526	100%	50	50	-	6 383	-142	-
Keyrus Biopharma Tunisie	TUN	15	579	594	90%	-	-	-	145	53	-
Keyrus Canada Inc	CAN	3 034	-739	2 295	100%	2 496	2 496	3 305	5 921	853	-
Keyrus China	CHN	524	1 303	1 827	70%	-	-	-	7 521	753	-
Keyrus Colombia SAS	COL	34	1 888	1 922	100%	49	49	-	4 109	523	-
Keyrus Data Maroc	MAR	29	73	102	60%	16	16	-	537	79	-
Keyrus Brazil	BRE	1 700	-5 085	-3 384	100%	6 303	6 303	352	10 968	-1 603	-
Keyrus Spain SL	ESP	29	289	318	100%	2 545	2 545	-	6 242	103	-
Keyrus GEP	BEL	4 664	-284	4 380	90%	4 197	4 197	-	56	-55	-
Keyrus Israël	ISR	3	540	542	100%	283	283	-	890	-101	-
Keyrus Limited (HK)	HK	11	-1 171	-1 160	70%	7	7	-	450	-43	-
Keyrus Management	FRA	1 200	3 165	4 365	100%	2 056	2 056	-	9 669	1 110	-
Keyrus Management Belgium	BEL	103	86	190	100%	-	-	-	5 702	70	-
Keyrus Management Regions	FRA	100	-82	18	100%	81	81	-	1 272	69	-
Keyrus (Mauritius) Ltd	ILM	33	-127	-93	100%	95	95	-	99	-10	-
Keyrus Middle East DMCC	EAU	12	500	512	100%	12	12	-	0	109	-
Keyrus Consultadoria Portugal	POR	40	15	55	100%	40	40	-	470	25	-
Keyrus Singapore PTE	SGP	31	-70	-39	100%	32	32	-	1 417	125	-
Keyrus (International) SA	SUI	139	97	236	100%	32	32	-	1 739	270	-
Keyrus Talents	CAN	0	9	9	100%	0	0	-	89	5	-
Keyrus Tunisie	TUN	0	2 186	2 186	68%	0	0	-	2 040	445	-
Keyrus UK	UK	4	-2 316	-2 313	100%	-	-	-	6 727	1 265	-
Keyrus USA	USA	84	3 292	3 376	100%	3 439	3 439	-	18 253	917	-
Livingston	FRA	10	-490	-480	67%	7	7	-	1 300	-137	-
Medqualis	CAN	1	1 233	1 234	78%	882	882	-	1 727	363	128
Opsky	FRA	10	-204	-194	76%	8	8	-	728	-89	-
Qconsulting	FRA	39	4 762	4 802	51%	283	283	-	6 633	2 122	-
Staunch Technologies	USA	0	510	511	1%	879	879	-	2 708	146	-
Up Génération	FRA	0	-1 259	-1 259	100%	0	0	-	419	125	-
Vision BI Ltd.	ISR	1	2 057	2 058	51%	-	-	180	8 824	44	-
Vision BI Inc.	USA	0	211	211	51%	-	-	-	0	-3	-
Xiomega Consulting	FRA	95	1 291	1 386	75%	3 000	3 000	-	5 073	988	224
Yunicorns	FRA	43	-1 244	-1 202	50%	23	23	-	800	-258	-
C17 engineering	FRA	120	-262	-142	51%	295	295	-	1 747	-165	-
HDS	FRA	0	-12	-12	51%	2	2	-	53	21	-
Ishikawa Consulting	FRA	0	-126	-126	51%	33	33	-	734	-17	-
Bigo USA inc	USA	4	1 182	1 186	51%	1 096	1 096	-	328	193	-
IT performa SAS	COL	199	140	339	51%	797	797	-	1 404	296	-
IT performa SAC	PER	2	123	125	51%	443	443	-	128	-50	-
Bigo Consulting SA de CV	MEX	2	55	57	51%	726	726	-	446	51	-
Azuneed	FRA	40	-933	-893	100%	-	-	-	174	-491	-
Les Editions compagnons	FRA	30	470	500	100%	-	-	-	1 197	322	-
Idoowa	FRA	10	197	207	100%	-	-	-	701	206	-

ANNEXE 3: ÉVOLUTION DU TITRE

L'évolution du cours Keyrus depuis le 1er janvier 2021 est présentée ci-dessous.



— Cours KEYRUS — Cours pondéré / CAC 40 — Volume échangé

ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	74	124	40%	47%	27	41	26%	30%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	111	141	60%	53%	75	96	74%	70%	121	124	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>	186	265	100%	100%	102	137	100%	100%	121	124	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	186	265	100%	100%	102	137	100%	100%	121	124	100%	100%

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2021 et 2020 sont issus principalement des services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.