

# Humanizing the future

Rapport Financier 2021



# Sommaire

## LE GROUPE KEYRUS

**P.5**

Mot du Président

**P.6**

Exercice 2021

**P.10**

Profil

**P.14**

Métiers & Offres

**P.22**

RSE

**P.24**

Innovation & Formation

## RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

**P.29**

Rapport sur le gouvernement  
d'entreprise

**P.50**

Déclaration de Performance  
Extra-Financière (DPEF)

**P.87**

Rapport de Gestion présenté  
par le Conseil d'Administration  
à l'Assemblée Générale Mixte  
du 8 juin 2022

**P.122**

Etats financiers  
consolidés

**P.170**

Comptes annuels

**P.196**

Textes des Projets de Résolution présentés  
par le Conseil d'Administration  
à l'Assemblée Générale Mixte  
du 8 juin 2022

**P.212**

Attestation du P-DG  
et autres informations



## Une année de reprise, portée par un fort développement en Amérique du Nord et des opérations de croissance externe

La crise sanitaire nous avait obligés à bouleverser nos habitudes et à nous réinventer en 2020. Elle s'est installée durablement en 2021. Toutefois, la reprise économique est amorcée, et l'agilité dont nous avons su faire preuve en 2020 nous permet aujourd'hui de présenter des résultats en croissance, notre groupe enregistrant une hausse de ses activités de 10,8% par rapport à l'exercice 2020.

Cette pandémie a amené nos clients à accélérer bon nombre de leurs projets de transformation déjà à l'œuvre et a conduit Keyrus à se réinventer et renouveler son portefeuille de solutions business et technologiques pour être au plus près des attentes de ses clients dans cette nouvelle ère post-crise.

L'année 2021 aura été marquée par l'évolution stratégique de notre plateforme de marque, renforcée par notre nouvelle signature : Make Data Matter. Nous sommes profondément convaincus que l'humain, et toutes les données générées par l'activité, seront chaque jour plus au cœur de la stratégie des entreprises. Forts de cette conviction, nous avons également eu à cœur de renforcer notre politique RSE et multiplier les lieux de développement de notre culture de l'innovation.

L'année 2021 a également été marquée par l'accélération de notre déploiement en Amérique Latine, au travers d'acquisitions stratégiques au Mexique, en Colombie et au Pérou, nous permettant d'être désormais présents dans 22 pays.

Le Groupe Keyrus enregistre ainsi pour l'année 2021 un chiffre d'affaires consolidé de 289,1M€, en hausse de +10,8% par rapport à l'exercice 2020 (+7,4% à périmètre et taux de change constants). En données publiées, le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de +11,7% et celui du segment Mid- Market croît de +8%.

La progression des activités Grands Comptes, en hausse de +7,2% en croissance organique, 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 connu une forte progression générée par la signature de nouveaux contrats dont les engagements sont délivrés par les capacités de plusieurs de nos filiales internationales.

Les synergies cross-pays, tant sur le plan commercial que sur le plan du delivery, représentent un fort levier de développement et continueront de s'accélérer les prochaines années.

Même si l'ensemble de notre secteur devra faire face à une tension exacerbée sur les ressources, c'est dans un état d'esprit positif et ambitieux que nous abordons 2022, avec des perspectives qui s'annoncent prometteuses.

# 01

---

## Exercice 2021

## Chiffres clés de l'exercice

### Chiffre d'affaires

#### CA consolidé

2021 **€289,1 m**  
(+10,8% / 2020)

### Rentabilité

#### Résultat Opérationnel Courant

2021 **€10,2 m**  
(€9,1 m / 2020)

#### Résultat Net

2021 **€7,0 m**  
(€3,4 m / 2020)

### Segments de marché

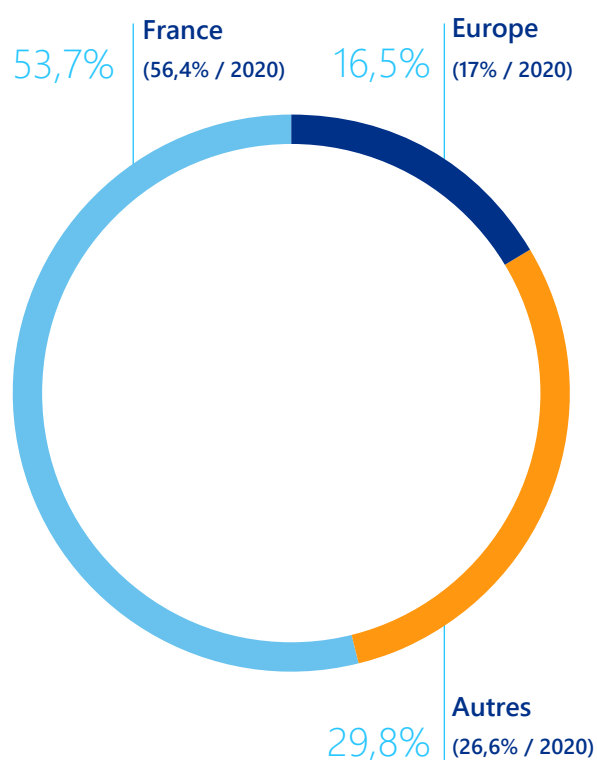
#### Ventilation du CA par segment de marché

Grands Comptes **€220,1 m**  
76,1%  
(75,5% / 2020)

Mid-Market **€69,0 m**  
23,9%  
(24,5% / 2020)

### Acteur international

#### Ventilation du CA par région



### Endettement & trésorerie

#### Évolution de l'endettement financier net

2021 **€24,4 m**  
(€18,9 m / 2020)

#### Évolution de la trésorerie nette

2021 **€48,4 m**  
(€61,8 m / 2020)





# Faits marquants

Dans un contexte particulier entre crise sanitaire et regain de dynamisme économique, l'exercice 2021 de Keyrus a été marqué par une stratégie ambitieuse de croissance externe et la poursuite du développement de ses deux activités – Grands Comptes et Mid-Market.

## 1<sup>er</sup> trimestre

- Changement de nom de marque pour Impetus, renommé Keyrus EPM Americas.
- Prise de participation majoritaire de Keyrus au sein de C17 Engineering, pure Player Microsoft spécialisé dans le conseil et dans la mise en œuvre de solutions applicatives (.NET / Cloud Azure / DevOps).
- Alliance entre Keyrus et Zendesk, éditeur d'un CRM dédié à l'assistance, la vente et l'engagement client.
- Transfert de la cotation des titres émis par Keyrus sur le marché Euronext Growth Paris.
- Publication d'une étude sur le pilotage de la masse salariale par Keyrus Management visant à réaliser un état des lieux des pratiques actuelles autour de cette problématique.

## 2<sup>er</sup> trimestre

- Renforcement du partenariat stratégique entre Keyrus et Workplace, plateforme de communication collaborative pour les entreprises de Facebook, pour déployer les solutions au niveau EMEA.
- Déploiement des offres Data Intelligence de Keyrus au Portugal en mode near-shore dans l'objectif de servir au mieux ses clients européens.

## 3<sup>er</sup> trimestre

- Acquisition stratégique du groupe IT Performa en Colombie, spécialisé en Data Intelligence.
- Investissement et partenariat avec la Startup Mozzaik365, éditeur d'une plateforme Digital Workplace à destination des clients d'Office 365.

## 4<sup>er</sup> trimestre

- Acquisition du groupe Bigo au Mexique, spécialisé dans le Digital Commerce. Cette opération et l'acquisition d'IT Performa permettent à Keyrus de renforcer son leadership en Amérique latine.
- Renouvellement de l'identité visuelle de Keyrus avec une nouvelle signature : « Make data matter ».

# 02

## Profil

**Qui ?** Keyrus, acteur international « Global Player » expert de la Data et du Digital, au service des entreprises depuis 25 ans

**Mission ?** Accompagner les entreprises dans leur transformation digitale en s'appuyant sur l'exploitation et la valorisation de leurs « data assets » et le déploiement d'une stratégie durable en valorisant leurs Data, vectrices de performance financière responsable et durable.

**Comment ?** En mettant au service des entreprises de toutes tailles :

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

## Notre Manifeste

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

Cette vision repose sur trois convictions essentielles face aux défis que rencontrent les entreprises aujourd'hui :

**Valeurs:**

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

25

ans d'expérience

22

pays sur 4 continents,  
35 nationalités1  
fondation

Fondation Keyrus

+3 000

collaborateurs

2  
marques

<b>keyrus</b>	absys • cyborg
Corporate	Mid-market

5

groupes de services complémentaires:

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

## Historique de la Société

1996  
2000

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

2000  
2007

Introduction en Bourse et expansion internationale.

2007  
2011

Phase de consolidation et d'évolution du Business Model de Keyrus: enrichissement de la stratégie et des offres avec le lancement d'une activité de Conseil dans les domaines du Digital et du Conseil en Management et Transformation.

Renforcement de la présence internationale avec l'arrivée de Keyrus en Chine.

2012  
2014

Élargissement des expertises BI et Digital autour des Big Data, de l'Analytics et de la Data Science. Croissance externe en Israël (Vision.bi) dans le domaine du Big Data. Création de la chaire Data Scientist à l'école Polytechnique aux côtés de Thalès et Orange.

2015  
2018

Développement d'une proposition de valeur unique autour de la Data Intelligence et du Digital. Capitalisation sur l'ensemble des actifs du Groupe (Management consulting & Transformation, Data Intelligence et Digital Experience) et renforcement de la présence de Keyrus dans l'écosystème des startups via sa plateforme d'innovation : Keyrus Innovation Factory et la création de son corporate studio Yunicorns.

2018  
2020

Renforcement du leadership de Keyrus en France et à l'International autour de la Data et du Digital. Réalisation de plusieurs acquisitions pour renforcer en France ses offres de conseil en direction de programmes de transformation, en marketing et en architecture Data et en Amérique du Nord, ses offres Cloud et EPM .

2021

Refonte de la plateforme de marque du Groupe avec une nouvelle signature : Make Data Matter, mettant la donnée au cœur des enjeux économiques, environnementaux et sociétaux, accélérés par la pandémie. Accroissement de la présence de Keyrus à l'international. Réalisation de deux acquisitions stratégiques au Mexique et en Colombie.

# Nos implantations

## 22 pays et 4 continents



#Energie

#Banque

#Technologies

#Industrie

#Santé

#Services

#Distribution



#Utilities

#Chimie

#Secteur Publique

#Télécom

#Transports

#Distribution

# 03

## Métiers & Offres

keyrus

absys • cyborg



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

La gestion de la Data constitue une activité toujours plus stratégique pour les entreprises, à mesure que leurs modèles s'adaptent à l'intensification de la transformation digitale et des nouveaux défis qui leur sont imposés. Transition écologique, mutation en profondeur des marchés et recentrage des stratégies de développement autour des ressources humaines des organisations sont autant de challenges à relever pour les entreprises conscientes de leurs impacts.

Depuis 25 ans, Keyrus apporte à ses clients des solutions innovantes et adaptées aux besoins de valorisation de leurs données. Keyrus a adapté sa vision et son portefeuille d'offres pour replacer l'Humain au cœur des stratégies de croissance, avec l'objectif de valoriser les Data pour une croissance rentable et durable.

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

### 1/ AUTOMATISATION & INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

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

### 2/ EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE CENTRÉE SUR L'HUMAIN

- Expérience client
- Segmentation clients
- Mobilisation des collaborateurs
- Solutions numériques omnicanales multi expériences
- Marketing automation

### 3/ ACTIVATION DES DONNÉES ET DE L'ANALYSE

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

### 4/ CLOUD & SÉCURITÉ

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

### 5/ TRANSFORMATION DES ENTREPRISES & INNOVATION

- Développement de business model & d'écosystèmes
- Activation de l'innovation
- Stratégie de données et transformation

# Keyrus, une offre au service des Grands Comptes & Moyennes et Petites entreprises



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

L'alliance entre une vision technologique innovante et des solutions opérationnelles permet aux entreprises d'exploiter la Big Data, incontournable dans l'économie numérique et d'actionner le levier de croissance qu'elle représente.

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

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

## Notre savoir-faire :

L'offre de Keyrus repose sur une quadruple expertise:

- La Stratégie Data, visant à identifier le meilleur portefeuille de données pour créer un maximum de valeur.
- L'Architecture des Systèmes d'Information et l'Architecture de Data.
- L'Intelligence Artificielle et la Robotique.
- L'Analytics et l'Insight.

## Nos solutions technologiques :

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

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

L'offre Data Intelligence est déployée sur l'ensemble des implantations du groupe.



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

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

## La valeur ajoutée de l'expertise Keyrus Digital :

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

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

## Effectifs et implantations :

Environ 500 personnes dont 120 collaborateurs en France œuvrant sur six principaux pôles de production (Paris – Lyon – Tunis – São Paulo - Medellin - Shanghai).





### Un conseil métier orienté Data.

Aider les organisations à accélérer leur transformation digitale pour conquérir de nouveaux marchés, trouver de nouveaux gisements de croissance et améliorer leur performance. Face aux défis actuels et à venir, les consultants spécialistes de Keyrus Management accompagnent les différentes fonctions de l'entreprise en mettant l'humain au cœur de la transformation et en faisant de la Data un actif majeur de développement.

#### La valeur ajoutée de Keyrus Management :

Keyrus Management apporte une offre de conseil métier orienté Data. L'expertise métier de nos consultants associée aux savoir-faire technologiques du Groupe permet d'accompagner les projets sur l'ensemble de la chaîne de valeur et de favoriser une transformation durable.

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

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

#### Implantations :

Keyrus Management est présent en France et à l'international (Belgique, Brésil, Canada, Chine, États-Unis, Singapour).



### Une proposition de valeur forte dans les domaines de la recherche clinique et de la valorisation des données au service des acteurs de la Santé et des Sciences de la Vie.

Reconnue pour son expertise sur l'ensemble des phases de recherche et développement et d'accès au marché, Keyrus Life Science accompagne les acteurs de la Santé dans le développement et le suivi de leurs produits. De la pharmaco-épidémiologie aux études précliniques et cliniques de phase I à IV, Keyrus Life Science bénéficie du savoir-faire du groupe Keyrus en matière de Data Science et de digitalisation.

Afin de s'adapter aux contraintes et aux évolutions de ce secteur stratégique, Keyrus Life Science a donné naissance à la première ConnectedCRO (C2RO) avec l'ambition de connecter l'expertise clinique, la science des données et la digitalisation au service de l'agilité, de la fiabilité et de la sécurité des activités de recherche clinique.

La combinaison des savoir-faire au sein de Keyrus Life Science maximise l'engagement des patients pour une maîtrise des délais et des coûts plus efficaces, optimise leur recrutement et dynamise la recherche et le développement clinique. Elle ouvre un champ d'action pour de nouvelles approches thérapeutiques grâce à la valorisation des données de la vie réelle.

#### Effectifs et implantations :

S'appuyant sur une équipe d'environ 300 collaborateurs répartis en France et à l'international (Allemagne, Belgique, Espagne, US, Canada, Tunisie), Keyrus Life Science accélère son développement au sein de l'écosystème de Santé.

# absys • cyborg

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

Absys Cyborg accompagne les ETI et PME dans leur transformation numérique et propose une offre dédiée à la performance de leurs systèmes de gestion. Cette offre intègre à la fois des solutions leaders du marché (Sage, Microsoft, Kyriba), les solutions propres d’Absys Cyborg et un hébergement des clients dans son cloud privé.

Absys Cyborg permet d’optimiser tous les types de processus opérationnels (administratifs, comptables, financiers, marketing, RH, etc.) de ses clients.

Dans le cas d’entreprises à vocation internationale, l’harmonisation de la gestion est un enjeu primordial et complexe qui s’inscrit dans le domaine de compétence des experts d’Absys Cyborg.

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

### La valeur ajoutée de l’offre Absys Cyborg :

Depuis 30 ans, Absys Cyborg, filiale du Groupe Keyrus, accompagne les PME et ETI, sans considération de leur métier ou de leur maturité numérique. Absys Cyborg fournit à ses clients des prestations de conseil, d’intégration, de développement et de support autour des expertises suivantes:

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

Depuis sa création, Absys Cyborg noue des partenariats de grande proximité avec des éditeurs.

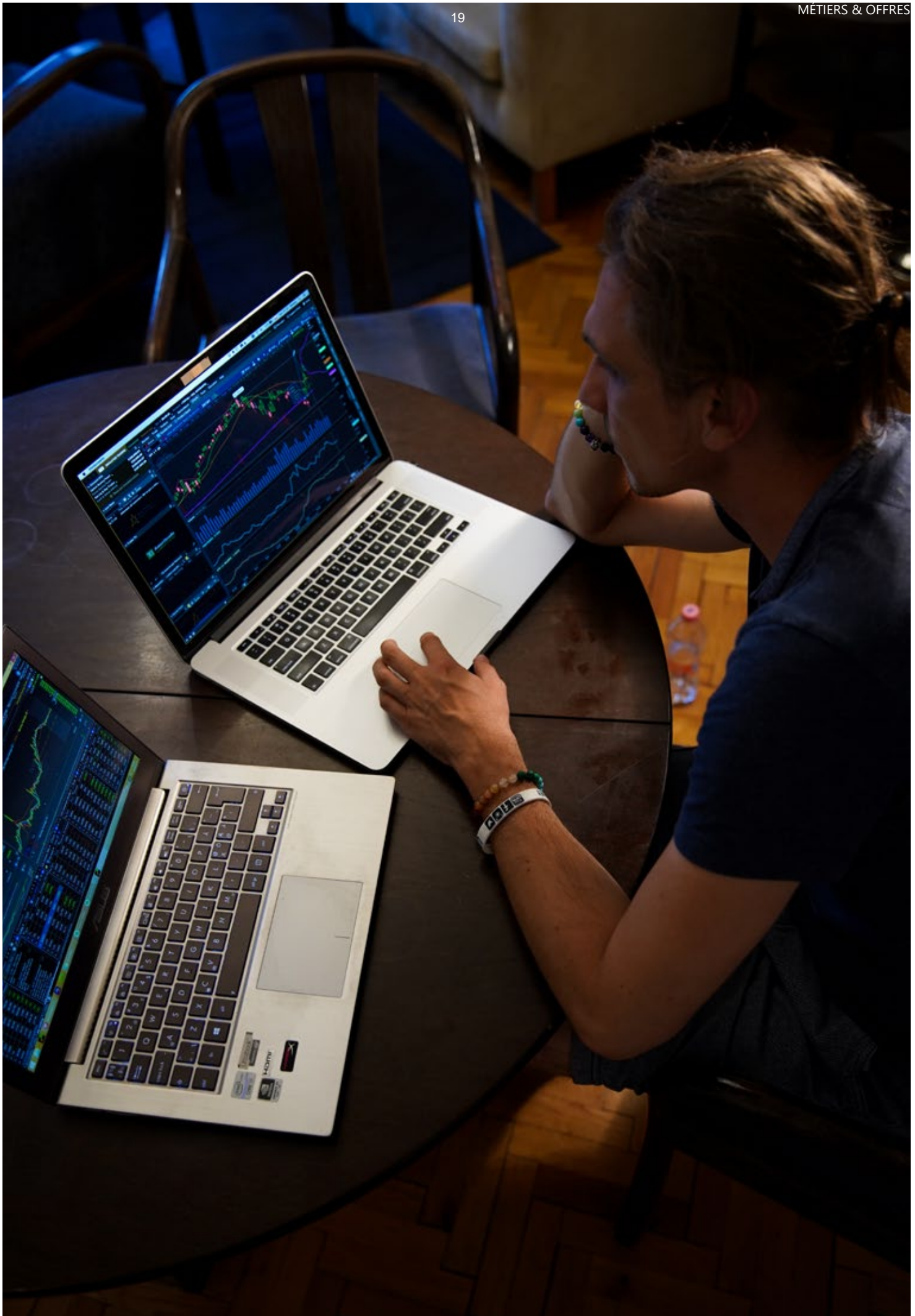
### Nos certifications

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



### Effectifs et implantations :

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





## L'écosystème Keyrus

Partenaire historique et stratégique des éditeurs majeurs du marché, Keyrus prêche une véritable attention au développement de son réseau. La signature de partenariats stratégiques avec des éditeurs précurseurs, tant pour les activités Grands Comptes que Mid-Market, enrichit chaque année l'écosystème du Groupe.

### GRANDS COMPTES



Partenaire Premier Mondial depuis Février 2019



Partenaire Mondial de Denodo depuis 2019



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



Gold Partner - Analytics & Silver Partner



Partenaire Mondial depuis Décembre 2018



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



Partenaire Mondial de Salesforce



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



Partenaire Mondial de Snowflake depuis Avril 2018



Partenaire Gold Mondial de Tableau  
depuis Juin 2019



Platinum Partner Global International Agreement  
Plus haut niveau de Partenariat Worldwide



zendesk

Partenaire Mondial depuis Juin 2018



Partenariat Mondial



Partenariat Mondial



Partenaire Mondial



Partenaire France

### MID MARKET



Partenaire historique de Microsoft Dynamics (Business Central /ERP et CRM) depuis 20 ans, Absys Cyborg étend désormais plus largement son partenariat avec Microsoft autour des nombreuses offres de l'éditeur.

Par ailleurs, Absys Cyborg est éditeur de la solution ERP Dynamics KeySuite, agréée CFMD et dédiée au monde "professional services".

Membre du Pipol (50 pays), réseau mondial des partenaires clés de Microsoft autour de l'implémentation des solutions ERP Microsoft Dynamics.




# 04

## La RSE

au cœur de l'ADN Keyrus

### La RSE chez Keyrus

Dès 2011, Keyrus a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies et s'est engagé à respecter les dix principes du pacte relatifs aux responsabilités sociétale et sociale de l'entreprise ainsi que les comportements et actions à adopter face aux problèmes environnementaux. Keyrus est également engagé sur 11 des 17 Objectifs de Développement durable (ODD) des Nations Unies.

La Direction RSE est placée sous la responsabilité du Président Directeur Général Groupe. Pour répondre à ses engagements tenant en 11 grands principes, Keyrus s'est doté d'un Comité RSE dédié et composé de 7 membres. La Direction RSE a en charge la fixation de l'ambition, le pilotage et la coordination des chantiers, et la publication des rapports et communications associées.

#### La démarche de Keyrus repose sur 3 piliers :

- Le pilier social se concentre sur l'assurance d'un environnement de travail sain, inclusif et meilleur pour nos employés (diversité et inclusion, engagement des employés, santé et bien-être au travail, formation).
- Le pilier sociétal se concentre sur notre contribution à la promotion de l'égalité des chances et la réduction des inégalités, notamment grâce aux actions de la Fondation Keyrus.
- Le pilier environnemental se concentre sur la préservation de la planète et la réduction de notre empreinte carbone en insérant la question de la durabilité dans nos activités et les prestations que nous réalisons pour nos clients (Green Tech, recyclage des déchets, etc.).

## La Fondation Keyrus : innover pour un monde solidaire

La volonté du Groupe et de son président de s'impliquer sur les aspects sociaux et sociétaux, en menant de multiples actions de mécénat et en mobilisant ses nombreux collaborateurs, a donné naissance en 2017 à la Fondation Keyrus.

Son action est empreinte d'une importante culture de l'innovation qui constitue l'ADN du Groupe. La fondation ambitionne ainsi de défendre l'égalité des chances et de valoriser la richesse des ressources humaines et culturelles en prenant part à des projets innovants et solidaires.

Les actions de la Fondation consolident les initiatives d'accompagnement opérées par Keyrus auprès d'une vingtaine d'organisations. Ses missions s'appuient sur les champs d'expertise du Groupe dans les domaines de pointe du digital et de la data, organisés en trois thématiques majeures :

- Entrepreneuriat
- Sciences & Education
- Art & Culture

Dix programmes solidaires ont été soutenus par la fondation Keyrus en 2021 :

### 6 nouveaux programmes :

- Programme de mentorat pour entrepreneurs en situation de handicap par H'UP
- Education à l'environnement auprès des jeunes par la Maud Fontenoy Foundation
- Concours national de startups de l'EDHEC
- Ateliers éducatifs numériques de sensibilisation au handicap par My Human Kit
- Affichage de fresques dans des quartiers défavorisés afin de démocratiser l'art par Arti Vista
- Programme en faveur de la mixité dans la tech par Simplon

### 4 programmes reconduits :

- Programmes visant à encourager l'entrepreneuriat des étudiants par Enactus
- Programme en faveur de la mixité dans la science par la Fondation Blaise Pascal
- ILLUMINART, dispositif de projection d'œuvres d'art en milieu hospitalier par Art dans la Cité
- Challenge sportif connecté visant à lever des fonds pour Action contre la faim



Keyrus a ainsi recensé plus de 140 initiatives RSE réalisées par les différentes entités et pays du Groupe depuis 2011.

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



### 3 thématiques

- Entrepreneuriat & métiers du numérique
- Sciences & Éducation
- Art & Culture

### 13 projets soutenus

- 6 programmes solidaires
- 7 initiatives collaborateurs

### 1 gouvernance active

- 6 membres Keyrus
- 3 personnalités externes

# 05

# Innovation & formation

au cœur de la vision de Keyrus

## Centre d'innovation :

- **Veille technologique** : Keyrus bénéficie d'un accès privilégié aux dernières innovations grâce à son implantation internationale sur des marchés précurseurs (États-Unis, Israël) lui permettant de tirer profit de l'expérience « early adopter » de ces marchés.
- **Centre de R&D** : le Centre Innovation incube des projets associant les technologies de référence pour chaque expertise du Groupe à des briques progicielles pionnières proposées par des acteurs émergents.  
Un portefeuille riche de nombreux projets : Data Science, Technologies Cloud, Santé connectée, Neuro-marketing, FinTech, InsurTech, Technologies exponentielles NBIC ...



## Keyrus Innovation Factory



Depuis 2014, la plateforme d'innovations du groupe ambitionne de connecter les entreprises matures et les startups, afin de faciliter la diffusion de nouvelles technologies au sein des entreprises.

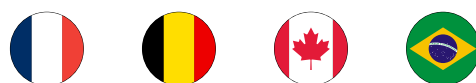
Présente dans 5 pays (France, Israël, Brésil, Chine, Etats-Unis), KIF accompagne les entreprises dans la recherche et la mise en œuvre de technologies innovantes contribuant à leur croissance. Keyrus fait également partie d'un réseau international d'acteurs divers, notamment des startups, investisseurs, incubateurs universités et organismes de soutien public, qu'il contribue à animer pour la diffusion des nouvelles technologies. En 2018, Keyrus est devenu l'ambassadeur exclusif de France Digital en Israël.

## Yunicorns Startup Studio



Startup studio du Groupe, son rôle est d'accompagner et d'accélérer le lancement de startups en collaboration avec des entreprises existantes soucieuses de rester à la pointe de l'innovation dans leur domaine. Les porteurs de projets sont en contact direct avec leur marché tout en étant exposés aux problématiques réellement rencontrées par les acteurs de leur secteur. Le studio est considéré comme une usine à entreprendre où se rencontrent des compétences Produits (UX, design thinking, product management, inbound marketing, growth hacking) et techniques (blockchain, intelligence artificielle, développement full-stack). Yunicorns promeut l'excubation comme nouveau moyen d'innover de manière efficace, programmatique et au budget maîtrisé.

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



Keyrus accorde la plus haute importance à la formation des générations futures et considère l'évolution des talents de demain comme une priorité. Cette volonté d'enseigner se traduit par la participation active du Groupe à des programmes académiques, des conférences, des programmes d'intégration interne, des Graduate Program ou des partenariats avec des universités prestigieuses (Paris Dauphine, EDHEC, Université libre de Bruxelles, HEC Montréal, Concordia Canada, FMU e Faculdade Estácio Sao Paulo, etc...)

Keyrus:  
Make Data  
matter  
for a simpler,  
humanized  
future!

Les technologies de l'Internet et de la mobilité connaissent une évolution continue. Nous vivons dans un écosystème hyperconnecté d'organisations, d'individus, de groupes d'individus, et d'objets. La crise sanitaire a eu un impact majeur sur les organisations, contraintes d'adapter leur stratégie en digitalisant leurs activités.

Face à ces évolutions, les Data ne permettent pas seulement d'actionner des leviers de performance mais également de mieux appréhender les comportements humains, rendant possible une transformation positive à grande échelle telle que portée par Keyrus depuis plus de 25 ans.

Cette période a permis à Keyrus d'asseoir son ambition stratégique et d'adapter plus précisément ses solutions en intégrant les nouveaux paramètres imposés par la digitalisation et par certains bouleversements sociétaux, au premier rang desquels une meilleure prise de conscience des enjeux environnementaux.

Keyrus a condensé son ambition et redéfini son identité autour d'une signature : « Make Data Matter ». La portée de la Data prend sens et valeur en la combinant indissociablement avec la variable humaine. C'est en appréhendant l'ensemble de ses métiers sous cet angle que Keyrus en fera un puissant relais de performance au service de ses clients.





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



# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

## II - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

**KEYRUS**

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

**II - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Le présent rapport a été préparé et arrêté par le Conseil d'administration au cours de sa réunion du 25 avril 2022 conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

**1 MODE DE GOUVERNANCE**

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

Le Président du Conseil d'administration de la Société exerce également les fonctions de Directeur Général.

**2 CONFORMITE AVEC LE CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE MIDDLENEXT**

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

Le code compte dans sa nouvelle version trois nouvelles recommandations, lesquelles ont été intégrées dans le tableau ci-dessous.

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

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

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

**R5, R13 et R17:** Compte tenu de la date de parution de la dernière version du code, cette recommandation est actuellement à l'étude et sa mise en place est prévue au cours de l'exercice 2022. Par ailleurs, le Conseil étudie la mise en place des recommandations R13 et R17.

**R7 :** Le Conseil d'administration est doté de comités spécialisés en fonction de sa taille, de ses besoins et selon son actualité. Pour cette raison, il est doté d'un comité d'audit et un membre du Conseil assure la liaison avec le comité RSE interne au groupe. Il ne lui semble pas nécessaire de créer un comité des nominations et des rémunérations dans la mesure où la politique de rémunération des mandataires sociaux est inchangée d'année en année.

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

### 3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration sont régis par les lois et règlements en vigueur, ainsi que par les statuts de la Société. Le Conseil ne dispose pas pour le moment d'un règlement intérieur, mais les règles relatives à son fonctionnement et sa composition figurent dans les statuts de la Société.

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

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

#### 3.1 Composition du Conseil d'administration

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

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

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

Le Conseil comporte en son sein deux administrateurs indépendants en la personne de Messieurs Philippe LANSADE et Claude BENMUSSA. De ce fait, Messieurs LANSADE et BENMUSSA respectent tous deux les cinq critères ci-dessous :

- Ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, et ne pas être salarié ni mandataire social de la société ou d'une société du Groupe
- Ne pas avoir été, au cours des deux dernières années, et ne pas être en relation d'affaires significative avec la société ou son Groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier, etc.)
- Ne pas être actionnaire de référence de la société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif
- Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence
- Ne pas avoir été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de la société.

Le Conseil d'administration est équilibré en termes de diversité (sexe, qualifications et expérience professionnelle, définis au sein des profils de chaque administrateur décrits ci-dessous) et satisfait déjà aux conditions légales en vigueur. Sa composition est stable et le prochain renouvellement est prévu lors de la prochaine Assemblée Générale puis en 2023.



### 3.1.1 Profils des administrateurs

#### ▪ Eric COHEN

Eric COHEN est président fondateur du Groupe **Keyrus**. Diplômé d'un troisième cycle d'informatique et gestion de l'université de Dauphine, il débute sa carrière en 1989 en participant au lancement d'une SSII qu'il développera activement en tant que codirigeant. En 1996, Il fonde **Keyrus**, société de conseil et de services informatiques spécialisée dans les NTIC. La société est introduite en bourse en 2000 et intègre dès 2006 le top 50 des sociétés de services en informatique en France en réalisant 100M€ de chiffre d'affaires.

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

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

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

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

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

#### ▪ Rébecca MEIMOUN

Rébecca MEIMOUN, titulaire d'un DESS en Droit des Affaires (Université Panthéon Sorbonne), a débuté sa carrière en 1993 comme Juriste au sein du Groupe Commercial Union. Elle intègre **Keyrus** en 1997, en qualité de Responsable Juridique et Relations sociales avant d'accéder au poste de Directrice Juridique et des Ressources Humaines pour la France.

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

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

#### ▪ Laetitia ADJADJ

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

Laetitia ADJADJ est administrateur de **Keyrus SA**, **Keyrus NV**, **Keyrus** Luxembourg, **Keyrus** Canada, **Keyrus** Tunisie, d'Equinoxes et de la Fondation **Keyrus**.

#### ▪ Philippe LANSADE

Diplômé de l'IEP Paris, Philippe LANSADE a débuté sa carrière en 1990 comme analyste financier chez Lehman Brothers International à Paris, à Londres puis New York au sein du département Fusions & Acquisitions. Il intègre deux années plus tard la branche Securities du Crédit Lyonnais à Londres et accède au poste de Directeur du département Fusions & Acquisitions. Il rejoint en 1997 la société Rothschild & Cie à Paris, toujours dans la branche Fusions & Acquisition, pour en prendre la gérance.

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

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

▪ **Claude BENMUSSA**

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

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

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

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

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

### 3.1.2 Conflits d'intérêts

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

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

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

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

### 3.1.3 Autre information

A la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration ni aucun mandataire social n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a participé en qualité de membre du

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

### 3.2 Conditions de préparation des travaux du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration:

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

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

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

### 3.3 Réunions du Conseil d'administration

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

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

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

Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'administration s'est réuni six fois par visio-conférence avec un taux d'assiduité égal à 97%.

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

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

### 3.4 Comité d'audit

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

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

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

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois au titre de l'exercice 2021 et a examiné, préalablement à leur communication, l'ensemble des documents devant être transmis au marché par le Groupe **Keyrus**:

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

### 3.5 Comité Interne RSE

Le groupe dispose d'une Direction RSE, laquelle a mis en place un Comité Interne RSE en février 2021.

Le comité interne RSE se réunit trimestriellement afin de définir les orientations, assurer le suivi de la performance sociale, sociétale et environnementale du Groupe, de la bonne avancée des différents projets et de l'atteinte des objectifs. L'animation et la déclinaison auprès des filiales s'inscrit dans le cadre réglementaire et des contraintes légales des différents pays.

Le comité interne RSE est présidé par la Directrice RSE, Madame Soumia MALINBAUM. Ce comité interne comprend 12 membres dont les Directeurs des Ressources Humaines, du Recrutement, des Achats responsables ainsi que les référents Handicap.

Madame Rebecca MEIMOUN, administratrice et membre du comité interne RSE, assure la liaison entre ce comité et le Conseil d'administration.

### 3.6 Comités de Direction

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

Le comité de Direction France est composé à 50% de femmes dont Mme MEIMOUN, Directrice des Ressources Humaines France et Mme PERSIAUX, Directrice du Contrôle de gestion du groupe.

Comme indiqué dans le rapport sur la Déclaration de Performance Extra-Financière figurant à la section 3 du présent rapport financier annuel, et conformément à la recommandation R15 du Code Middlednext, le Groupe apporte une importance significative à la diversité au sein de ses effectifs et ses instances, notamment les organes de direction et de gestion.

### 3.7 Relations avec les actionnaires

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

## 4 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 4.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

#### 4.1.1 Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2021

Les rémunérations perçues au cours de l'exercice 2021 par Madame Rébecca MEIMOUN et Madame Laetitia ADJADJ, administratrices, l'ont été au titre de leur contrat de travail respectif conclu avec la société Keyrus SA, à l'exception de leur rémunération perçue au titre de leur mandat d'administrateur, dont le détail figure dans le présent Rapport.

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

Au titre de l'exercice 2021, la rémunération des administrateurs, anciennement appelée « jetons de présence », s'élève à un montant total de 94.200 € et est répartie comme suit:

Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur		
Exprimé en Euros		
Administrateurs	2020	2021
Eric COHEN	33 440	35 800
Rebecca MEIMOUN	10 600	8 600
Laetitia ADJADJ	11 120	7 600
Philippe LANSADE	21 240	18 600
Claude BENMUSSA	25 240	23 600
<b>TOTAL</b>	<b>101 640</b>	<b>94 200</b>

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

Au cours de l'exercice 2021, la Société n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à celles-ci, en particulier.

#### 4.1.2 Rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2021

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

Le Président Directeur Général a perçu, en conformité avec la politique de rémunération approuvée par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale du 4 juin 2019, la rémunération ci-dessous.

La rémunération variable représente 33% de la rémunération fixe tandis que le cumul de la rémunération variable et exceptionnelle représente 100% de la rémunération fixe.

#### **Rémunération fixe**

La rémunération fixe du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2021 s'élève à 300.000 euros.

La part fixe est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de direction et des pratiques de marché.

**Rémunération variable**

La rémunération variable du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2021, comprise entre 0 et 100.000 euros, devait être fonction de la qualité du management du Président Directeur Général et des indicateurs de croissance du Groupe au titre de l'exercice 2021, ladite croissance devant être supérieure à l'Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France.

Dans la continuité de l'exercice précédent, le Président Directeur Général a renforcé les plans de préservation de marge initiés en 2020 du fait de la crise sanitaire. L'organisation générale du groupe a été continuellement optimisée et adaptée, permettant à Keyrus de traverser cette période sans fragiliser ses fondamentaux économiques et financiers.

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

**Rémunération exceptionnelle**

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

Cette prime exceptionnelle dont le montant maximum pouvait être égal au montant dû au Président Directeur Général au titre de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable, soit, pour l'exercice 2021, un montant maximum de 400.000 euros, est attribuée à hauteur de 350.000 euros au Président Directeur Général, en raison de la performance financière consolidée du Groupe et du succès de la stratégie de croissance externe, notamment en Amérique Latine.

**Rémunération au titre de son mandat d'administrateur**

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

- un montant annuel fixe de 29.800 euros visant à rétribuer le travail du Président Directeur Général en charge de la préparation des réunions du Conseil d'administration ; et
- une allocation forfaitaire de 1.000 euros pour chaque présence aux réunions du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice.

Au titre de l'exercice 2021, le Président Directeur Général se verra attribuer une somme globale de 35.800 euros au titre de son mandat d'administrateur.

**Stock-options et actions gratuites**

Le Président Directeur Général ne s'est vu attribuer aucune action gratuite ni aucune stock-option au cours de l'exercice 2021.

**Avantages et engagements de toute nature**

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

**4.1.3 Tableaux récapitulatifs des rémunérations et avantages de toutes natures versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 aux dirigeants et mandataires sociaux**

Les tableaux ci-après rendent compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés et dues au titre des exercices 2020 et 2021 à chaque mandataire social par la Société. Keyrus n'étant pas contrôlée par une autre société, il n'y a pas lieu de mentionner les sommes versées par les sociétés contrôlant **Keyrus**, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Les rémunérations indiquées sont des rémunérations brutes.

Tableau sur les rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
	2020		2021	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Rebecca MEIMOUN - Administrateur</b>				
Rémunération fixe *	120 000	117 511	120 000	120 000
Rémunération variable	15 000	17 000	20 000	15 000
Rémunération exceptionnelle				1 000
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	10 600	11 585	8 600	10 600
Avantages en nature	2 165	2 165	1 711	1 711
<b>Total</b>	<b>147 765</b>	<b>148 261</b>	<b>150 311</b>	<b>148 311</b>
<b>Laetitia ADJADJ - Administrateur</b>				
Rémunération fixe *	-	11 015	-	17 981
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	11 120	8 085	7 600	11 120
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>11 120</b>	<b>19 100</b>	<b>7 600</b>	<b>29 101</b>
<b>Philippe LANSADE - Administrateur</b>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	21 240	17 535	18 600	21 240
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>21 240</b>	<b>17 535</b>	<b>18 600</b>	<b>21 240</b>
<b>Claude BENMUSSA</b>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	25 240	21 035	23 600	25 240
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>25 240</b>	<b>21 035</b>	<b>23 600</b>	<b>25 240</b>

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant et mandataire social				
	2020		2021	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Eric COHEN - Président Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	300 000	300 000	300 000	300 000
Rémunération variable	50 000	100 000	50 000	-
Rémunération exceptionnelle	250 000	200 000	350 000	300 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	néant	néant	néant	néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	néant	néant	néant	néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement	néant	néant	néant	néant
Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur	33 440	25 760	35 800	33 440
Avantages en nature	néant	néant	néant	néant
<b>Total</b>	<b>633 440</b>	<b>625 760</b>	<b>735 800</b>	<b>633 440</b>

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

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

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

#### 4.2 Ratio d'équité des rémunérations

Conformément à la recommandation R16 du code de gouvernement d'entreprise Middlednext, le Conseil d'administration a établi le ratio d'équité faisant ressortir la comparaison entre la rémunération du Président Directeur Général par rapport au montant du SMIC. En 2021, le ratio est égal à 440,39.

#### 5 LIMITATIONS DES POUVOIRS AUX DIRECTEURS DE FILIALES

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

La charte de gouvernance fait actuellement l'objet d'une actualisation et sera proposée à la signature de l'ensemble des Managers présents et concernés au cours du mois de juin 2022.

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

Les managers opérationnels des filiales bénéficient d'une délégation de pouvoir du Président Directeur Général pour la gestion et la direction quotidienne et opérationnelle des sociétés. Il est prévu en particulier que:

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

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



## 6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

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

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

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

Il sera donné lecture de ce rapport à l'Assemblée Générale du 8 juin 2022.

En application de l'article L. 225-37-4 2° du code de commerce, la société précise qu'il existe deux conventions réglementées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2021, lesquelles sont énumérées et détaillées dans le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées, figurant à la section 6.2 ci-dessous.

### 6.2 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés au 31 décembre 2021

A l'assemblée générale de la société Keyrus,

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

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

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

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

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

### ***Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé***

En application de l'article L.225-38 du code de Commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **Convention relative à la prise de participation de Keyrus SA dans la SARL SIYOU Conseil**

*Personnes concernées :* Éric COHEN et Rebecca MEIMOUN

Le conseil d'administration du 07 juillet 2021 a autorisé la conclusion d'une convention visant à racheter un pourcentage des parts sociales détenues par Mr Éric Cohen et Mme Rebecca Meimoun de la SARL Siyou Conseil avec pour objectif que Keyrus SA détienne une participation de 10% dans le capital de la SARL Siyou Conseil.

Cette opération s'est traduite par la cession à Keyrus SA, effective le 27 juillet 2021, de (i) 6% du capital de Siyou Conseil détenu par Éric COHEN et (ii) 4% du capital de Siyou Conseil détenu par Rebecca MEIMOUN.

Les deux opérations ont fait l'objet d'actes de cession distincts. Les prix de cession ont été établis sur la base de la valorisation de Siyou Conseil par le Directeur Financier du Groupe Keyrus, en adéquation avec les méthodes classiques de valorisation d'entreprises de taille identique.

<b>Cédant</b>	<b>Cessionnaire</b>	<b>Parts cédées</b>	<b>Prix de cession</b>
Éric Cohen	Keyrus SA	54	138.000€
Rebecca Meimoun	Keyrus SA	36	92.000€

A la suite de cette opération, Monsieur COHEN et Mme MEIMOUN détiennent respectivement 16% et 6% du capital de Siyou Conseil.

#### **Convention relative à la mise en place d'une caution bancaire**

*Personne concernée :* Éric COHEN

Le conseil d'administration du 11 février 2021 a autorisé l'émission d'une caution bancaire auprès de la Banque Populaire Rives de Paris.

Cette autorisation fait suite à la signature d'un avenant au bail de location de la filiale B&C Technologies Holding avec la société Systra, domiciliée à Paris, 15eme arrondissement en mars 2021. Cet avenant avait pour objet de substituer au dépôt de garantie demandé par la société Systra, une garantie bancaire à première demande, émise par Keyrus en faveur de B&C Technologies Holding.

Ainsi, le 12 mars 2021, Keyrus a émis une caution bancaire à première demande de loyer, d'un montant de 94.962,50 € (HT) auprès de la Banque Populaire Rives de Paris pour le compte de sa filiale B&C Technologies Holding, au bénéfice de Systra, dans le cadre du bail de location signé en date du 21 juillet 2020 et du projet d'avenant résultant de cette garantie, pour la location du bien situé 72-76 rue Henri Farman par B&C Technologies Holding en tant que locataire, auprès de la société Systra son nouveau bailleur.

## **2. CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

### ***Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé***

En application de l'article L.225-30 du code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**Convention de prestations de services entre Keyrus SA et toutes ses filiales non détenues à 100%.**

Personnes concernées : Eric COHEN, Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ

Le conseil d'administration du 14 février 2019 a autorisé la conclusion d'une convention visant à optimiser la qualité des services entre Keyrus SA et ses filiales.

Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par Keyrus :

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

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

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

Au titre de l'exercice 2021, les montants facturés au titre de cette convention se décomposent comme suit :

Relativement à Monsieur Eric COHEN, Président Directeur Général de Keyrus SA, Président de Keyrus Management, Keyrus Management Régions, Keyrus Tunisie SARL, Lynx Partners, Livingston, de Cloudjungle.io, Xiomega Consulting, et administrateur de Impetus PM LLC, Staunch Technologies LLC.

• Keyrus Management Régions :	143.496 €
• Keyrus Tunisie SARL :	0 €
• Lynx Partners :	73.248 €
• Livingston :	67.319 €
• Cloudjungle.io :	0 €
• Xiomega Consulting :	94.065 €
• C17 Engineering :	17.926 €
• Impetus PM LLC :	288.200 €
• Staunch Technologies LLC :	65.200 €

Relativement à Madame Rebecca MEIMOUN, administratrice de Keyrus SA et de Impetus PM LLC, Staunch Technologies LLC et Keyrus Tunisie SARL.

• Keyrus Tunisie SARL :	0 €
• Impetus PM LLC :	288.200 €
• Staunch Technologies LLC :	65.200 €

Relativement à Madame Laëtitia ADJADJ, administratrice de Keyrus SA et Keyrus Tunisie SARL.

- Keyrus Tunisie SARL : 0 €

Paris La Défense et Paris, le 29 avril 2022

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Albert Aidan

RBA

Soly Benzaquen

## 7 TABLEAU RECAPITULATIF DES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE

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

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société	10 juin 2021	10 août 2023 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public	10 juin 2021	10 août 2023 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	10 juin 2021	10 août 2023 (26 mois)	15 % de l'émission initiale	/	15 % de l'émission initiale
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément	10 juin 2021	10 décembre 2022 (18 mois)	3.000.000 €		3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	10 juin 2021	10 août 2023 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
Plafond global des autorisations d'émission en numéraire	10 juin 2021		3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices, ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	10 juin 2021	10 août 2023 (26 mois)		/	

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	10 juin 2021	10 août 2023 (26 mois)		/	
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	10 juin 2021	10 août 2024 (38 mois)	850.000 actions	/	850.000 actions
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	10 juin 2021	10 août 2024 (38 mois)	5% du capital social	/	5% du capital social
Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe	10 juin 2021	10 décembre 2022 (18 mois)	375.000 euros 1.500.000 actions nouvelles	/	375.000 euros 1.500.000 actions nouvelles
Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions	10 juin 2021	10 juin 2023 (24 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social

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

## 8 MODALITES DE PARTICIPATION A L'ASSEMBLEE GENERALE

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

## 9 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.

Comme indiqué dans la section 3.5 du présent rapport, la Société a constitué en février 2021 un comité interne RSE présidé par la Direction RSE.

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

### Le Conseil d'administration

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

Prénom, nom et adresse	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Fonction</b>						
M. Eric COHEN	<b>Président directeur général</b>					
155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	- Keyrus (International) SA	X	X	X	X	X
<b>Président Directeur Général</b>	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Israel	X	X	X	X	X
	- Keyrus Life Science SA	X	X	X	X	X
	<b>Président</b>					
	- Absys Cyborg	X	X	X	X	X
	- Bigo Consulting SA de CV					X
	- Bigo USA Inc					X
	- Equinoxes France			X	X	X
	- Equinoxes SA	X	X	X	X	X
	- Financière My BCG		X	X	X	X
	- IT Performa SAC					X
	- IT Performa SAS					X
	- Kadris Group	X	X	X	X	X
	- Kadris Consultants	X	X	X	X	X
	- Keyrus Spain SL	X	X	X	X	X
	- Keyrus Tunisie	X	X	X	X	X
	- Keyrusdata SA		X	X	X	X
	- Keyrus Management	X	X	X	X	X
	- Keyrus Management Régions	X	X	X	X	X
	- Keyrus Life Science Innovation	X	X	X	X	X
	- Keyrus USA		X	X	X	X
	- Keyrus Life Science Inc.		X	X	X	X
	- Livingston			X	X	X
	- Lynx partners		X	X	X	X
	- Fondation Keyrus	X	X	X	X	X
	<b>Administrateur</b>					
	- Bigo Consulting SA de CV					X
	- Bigo USA Inc					X
	- Brand & Consumer Technologies Holding				X	X
	- Impetus PM LLC				X	X
	- IT Performa SAC					X
	- IT Performa SAS					X
	- Keyrus NV	X	X	X	X	X
	- Keyrus GEP				X	X
	- Keyrus Luxembourg	X	X	X	X	X
	- Keyrus Talents	X	X	X	X	X
	- Keyrus Limited (HK)	X	X	X	X	X
	- Keyrus China	X	X	X	X	X
	- Keyrus (Mauritius) Ltd		X	X	X	X
	- KeySon EPM Asia					X
	- Medqualis	X	X	X	X	X
	- Staunch technologies LLC				X	X
	- Middenext	X	X	X	X	X
	<b>Gérant</b>					
	- Absys Cyborg SPRL	X	X	X	X	X
	- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X
	<b>Co-Gérant</b>					
	- Up Génération	X	X	X	X	X



Prénom, nom et adresse	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Fonction</b>						
Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	<b>Administrateur</b>					
<b>Administrateur</b>	- Bigo Consulting SA de CV					X
	- Bigo USA Inc					X
	- Equinoxes SA	X	X	X	X	X
	- Impetus PM LLC				X	X
	- IT Performa SAC					X
	- IT Performa SAS					X
	- Keyrus Tunisie	X	X	X	X	X
	- Keyrusdata SA		X	X	X	X
	- Keyrus Life Science SA	X	X	X	X	X
	- Keyrus NV	X	X	X	X	X
	- Keyrus GEP				X	X
	- Keyrus Luxembourg	X	X	X	X	X
	- Keyrus Spain SL	X	X	X	X	X
	- Staunch technologies LLC				X	X
	- Vision BI	X	X	X	X	X
Mme. Laetitia ADJADJ, née COHEN 7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)	<b>Administrateur</b>					
<b>Administrateur</b>	- Equinoxes SA	X	X	X	X	X
	- Keyrus Tunisie	X	X	X	X	X
	- Keyrusdata SA		X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus NV	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg	X	X	X	X	X
	- Fondation Keyrus	X	X	X	X	X
Mr. Claude BENMUSSA 7 rue du Moulin d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720)	<b>Administrateur</b>					
<b>Administrateur</b>						
Mr. Philippe LANSADE 19 Domaine des Aigueillères à Montferrier sur Lez (34980)	<b>Président</b>					
<b>Administrateur</b>	- Groupe Schools of the Media Insdutry	X	X	X	X	X



# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

## III - DECLARATION DE PERFORMANCE EF

## KEYRUS

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

### III – DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

#### 1 EDITO - POURQUOI S'ENGAGER DANS UNE DEMARCHE RSE EN TANT QU'ESN

En résonance avec les bouleversements économiques, sociétaux et environnementaux, accentués par la pandémie, **Keyrus** porte aujourd'hui une mission renouvelée et inspirante : « **Maîtriser et donner du sens à la donnée pour éclairer l'avenir, et le rendre plus simple et plus humain.** »

Cette promesse s'appuie avant tout sur trois convictions fondamentales qui relatent les défis actuels de notre monde :

- **Human Data** : cette première conviction affirme que les données détiennent les réponses aux plus grands enjeux de l'humanité, et à ceux des entreprises. Elles nous renseignent sur la manière dont nous nous comportons et la façon dont le monde évolue, se structure, s'améliore au fil du temps.
- **Inspirational Reality** : **Keyrus** rappelle ici l'un de ses principes clés : celui d'inspirer, tout en restant pragmatique et ancré dans la réalité. Notre Groupe démontre ici sa capacité à délivrer des solutions, non seulement performantes et actionnables immédiatement, mais aussi toujours empreintes d'innovation continue, source essentielle de progrès et de réinvention pour les entreprises.
- **Simplex Future** : cette troisième conviction évoque la complexité croissante de notre environnement. Prises dans le tourbillon de l'explosion numérique, de l'hyperconnectivité et de l'Intelligence Artificielle, les entreprises doivent pouvoir compter sur un partenaire éclairé et éclairant. **Keyrus** aide en ce sens ses clients à se doter de capacités de perception, de compréhension, de communication et de prise de décision, afin de réaliser leurs ambitions avec discernement et simplicité.

Cette promesse ne peut être tenue sans l'engagement et les performances de l'ensemble des équipes **Keyrus**. Parce que les hommes et les femmes de **Keyrus** sont au cœur de cette stratégie, une politique sociale forte a été déployée au sein du Groupe pour atteindre les objectifs suivants :

- *Mieux vivre au travail*
- *Assurer la mixité et la diversité*
- *Développer la marque employeur*
- *Donner du sens au travail*
- *Innover*

Ce développement est mené tout en respectant l'ensemble des éléments de l'écosystème du Groupe dont le premier est la planète. En tant qu'acteur majeur de l'industrie du numérique, cette dernière contribuant à hauteur de 4% des émissions globales de carbone, **Keyrus** s'est ainsi fixé l'objectif suivant :

- *Réduire son impact environnemental*

Le tout devant permettre à **Keyrus**

- *D'augmenter sa performance globale*

## 2 DEMARCHE GENERALE ET METHODOLOGIE

### 2.1 Gouvernance de la démarche RSE

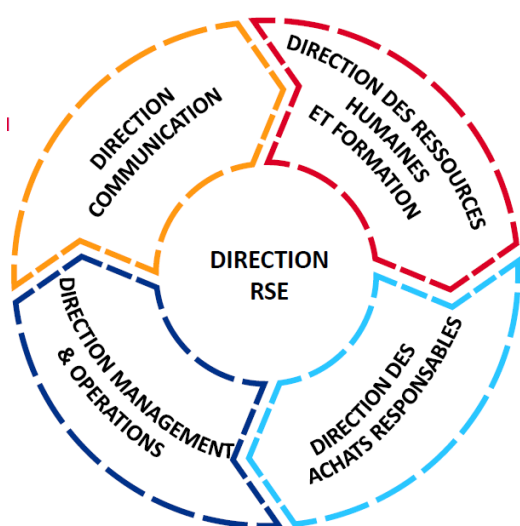
#### Une gouvernance opérationnelle forte et renforcée en 2021

Le Président Directeur Général de **Keyrus** a engagé le Groupe dans une démarche RSE depuis de longues années. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie du Groupe qui a défini une raison d'être et qui mobilise l'ensemble de ses parties prenantes.

La démarche RSE du Groupe repose ainsi sur 5 piliers : social, environnemental, sociétal, innovation et gouvernance opérationnelle. L'inclusion de la Gouvernance opérationnelle dans la RSE explique la création d'une nouvelle Direction ESG.

Cette nouvelle Direction ESG a été créée et est placée directement sous la responsabilité du Président Directeur Général. Dirigée par la Vice-Présidente Business Development et ESG, elle a pour mission principale de piloter, mesurer, valoriser et animer la démarche ESG du Groupe sur les 5 piliers ESG. Cela consiste à :

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



La conduite de la démarche ESG est assurée sur le plan opérationnel par une équipe dédiée ESG, pilotée par la Directrice ESG. L'animation de la démarche ESG est déclinée dans les filiales dans le respect du cadre réglementaire et des contraintes légales des différents pays.

Pour la première fois en 2021, un benchmark des réalisations et des performances ESG a été réalisé au niveau International. Toutes les filiales ont participé à cette enquête interne.

Enfin, un Comité ESG réunit trimestriellement les représentants des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Il définit les plans d'actions sur le fondement des ambitions du Groupe, assure le suivi de la performance sociale, sociétale et environnementale du Groupe et de la bonne avancée des chantiers et de l'atteinte des objectifs.

Ce comité est composé des principaux représentants de ces 5 Directions (voir figure ci-contre).

Ce comité peut également s'appuyer sur la Direction des Risques du Groupe.

#### Une gouvernance émanant du Conseil d'administration impliquée dans l'ESG

**Keyrus** respecte le Code de gouvernance de Middlednext. Le Conseil d'Administration est composé de 5 membres dont 2 indépendants. Il revoit périodiquement la démarche ESG du Groupe.

## 2.2 Contexte règlementaire de la Déclaration de Performance Extra-Financière

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

Une démarche d'analyse des risques a été menée et conduit aux politiques ESG présentées dans la DPEF.

En 2021, le périmètre de la DPEF comprend la France, l'Espagne, la Belgique, la totalité de la zone LATAM et pour la première fois la Tunisie. Il couvre 74,6% des effectifs du Groupe en 2021 versus 68,2% en 2020.

## 2.3 Une démarche reconnue



Dans le contexte des défis posés par les changements climatiques et dans cette exigence collective de réduction de son empreinte environnementale, **Keyrus** a souhaité faire évaluer l'efficacité de sa stratégie en matière de développement durable. **Keyrus** a ainsi sollicité EcoVadis, organisme reconnu au niveau international, pour l'évaluation de sa performance RSE.

EcoVadis a cartographié la progression de **Keyrus** en matière de RSE par rapport aux autres acteurs de son industrie et l'a récompensé par une médaille de bronze en avril 2021.

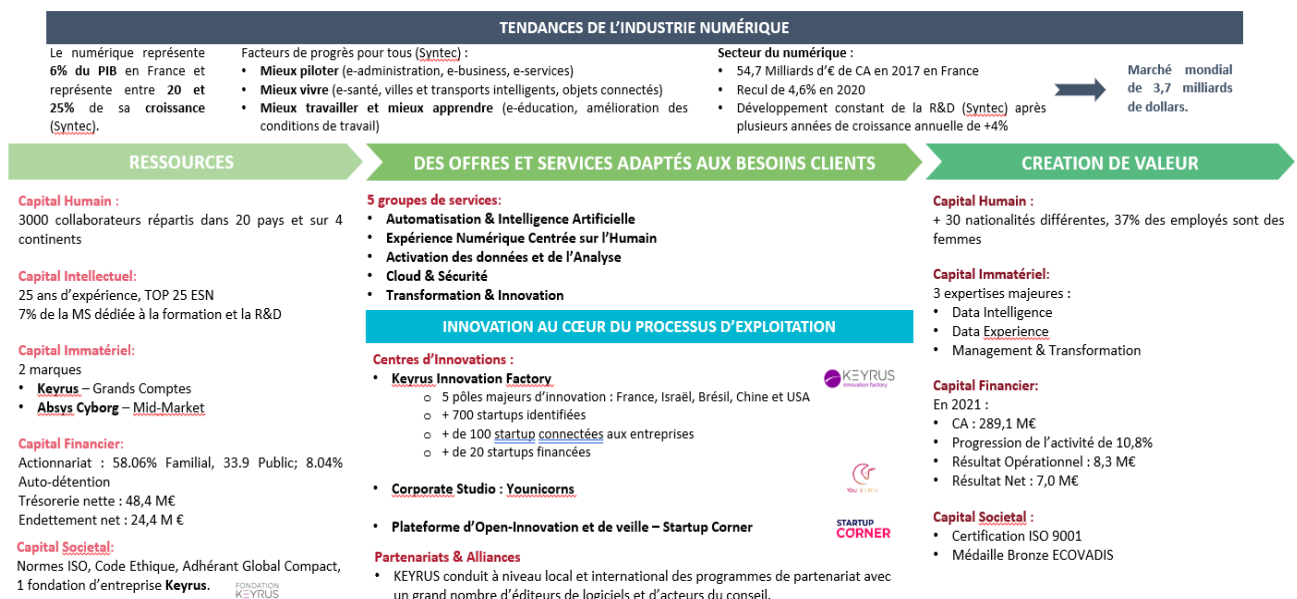
Le Groupe a été évalué sur 21 indicateurs axés sur 4 grandes thématiques :

- L'environnement
- Social & Droits de l'Homme
- Éthique
- Achats Responsables

## 3 LE MODELE D'AFFAIRES

La version détaillée du modèle d'affaires est détaillée ci-dessous :

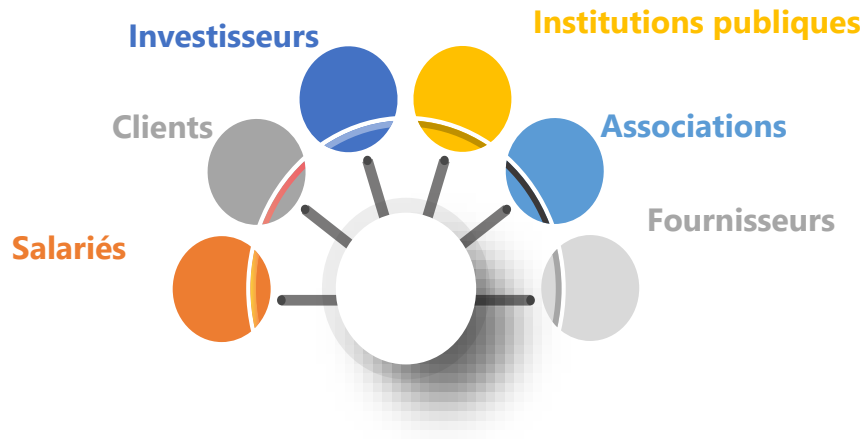
Le modèle d'affaires traduit la mission du groupe, réprécisée cette année à l'occasion de son 25<sup>ième</sup> anniversaire: **Maîtriser et donner du sens à la donnée pour éclairer l'avenir, le rendre plus simple et plus humain.**



#### 4 LES PARTIES PRENANTES DE KEYRUS

Conscient que ses parties prenantes sont stratégiques pour l'accompagner dans son développement et dans ses ambitions, **Keyrus** entretient un dialogue permanent avec elles et veille à recueillir leurs attentes. Ces échanges permettent d'identifier les axes de progrès en matières sociétale, sociale et environnementale.

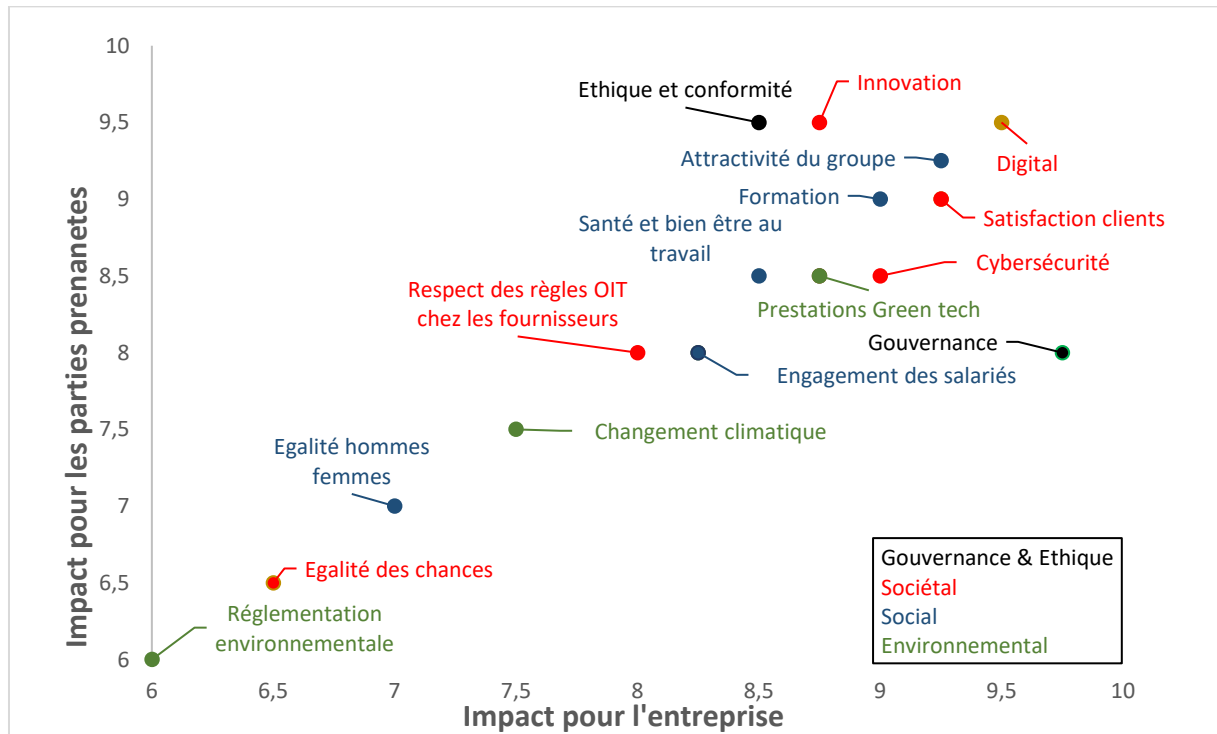
Le Groupe a fait le choix de décentraliser la mise en œuvre de ses différents modes de dialogue. Il appartient ainsi aux différents métiers des différentes marques et aux différentes entités de mettre en place les modalités d'échanges les plus pertinentes au regard des spécificités de chaque partie prenante.



#### 5 LA GRILLE DE MATERIALITE

Le dialogue au quotidien avec ses parties prenantes, la connaissance de leurs attentes et de leurs exigences a permis au Groupe de définir la grille de matérialité présentée ci-dessous.

Construite en interne, **Keyrus** a l'ambition d'affiner cette grille de matérialité avec ses parties prenantes.



## 6 LES ENTITES DU GROUPE AU CŒUR DU PROCESSUS ESG

**Keyrus** a réalisé un travail auprès de chacune de ses filiales pour les sensibiliser aux ambitions RSE du Groupe et réciproquement pour faire bénéficier l'ensemble du Groupe d'initiatives locales pertinentes qu'il convenait de valoriser et de partager.

Le comité ESG Groupe a décidé, à la suite de ces premiers échanges, de réaliser un benchmark ESG auprès de 14 filiales réparties dans 11 pays. Trente interviews ont été réalisées. Les fiches ESG établies par filiale et par pays et le benchmark réalisé ont permis de définir la feuille de route ESG 2022 – 2023 du Groupe.

Sur ces fondements, la page web corporate « Sustainable **Keyrus** » a été complétée par un intranet Groupe « Sustainable **Keyrus** » dont le contenu est alimenté par l'ensemble des ambassadeurs ESG des entités de **Keyrus**.

## 7 LA FEUILLE DE ROUTE ESG DE KEYRUS

La feuille de route a été construite sur la base de la grille de matérialité et des échanges avec les référents des entités du Groupe. Elle met en évidence l'implication de **Keyrus** sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) suivants :



**Keyrus** a l'ambition de lancer une communication globale ESG en 2022 pour promouvoir, aussi bien en interne qu'en externe, les actions ESG existantes au sein du Groupe.

Le plan de communication 2022 est le suivant :

- Mise en place d'une plateforme d'échanges de documents ESG à partager les clients, les prospects, les partenaires ;
- Lancement d'un Groupe Workplace « Sustainable **Keyrus** » : l'objectif est de présenter chaque mois deux initiatives ESG déployées dans les filiales ;
- Création d'une newsletter publiée chaque trimestre, sur des sujets ESG internes comme externes ;
- Plan de sensibilisation et de formation de l'ensemble des salariés aux enjeux climatiques via la Fresque du Climat.

**Keyrus** souhaite affiner ses indicateurs clefs de performance et s'orienter vers des indicateurs d'impacts. Le Groupe va lancer les chantiers suivants :

- Benchmark d'indicateurs environnementaux dans les entreprises du secteur du numérique ;
- Définition d'une stratégie bas carbone et d'objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ;
- Définition de nouveaux Indicateurs clefs de performance et pilotage du déploiement de cette stratégie dans les filiales.

## 8 UN CODE ETHIQUE ET UNE CONDUITE MORALE AU CŒUR DE L'ENSEMBLE DES PRATIQUES DE KEYRUS

### 8.1 Les valeurs



Si l'ADN de **Keyrus** se définit par l'esprit novateur, l'approche agile, la vaste expertise, les équipes dynamiques et la présence mondiale, ses valeurs reposent sur le respect, l'équité et le progrès.

La stratégie du Groupe et les politiques associées se fondent sur ces trois valeurs déployées notamment au travers de l'innovation, de l'égalité des chances et de la lutte contre la discrimination, de la formation et de l'engagement sur la réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Pour s'assurer du respect de ces valeurs sociales et humaines, un code éthique strict a été établi dès 2006 qui détermine au plus près la conduite de l'entreprise et ses pratiques. **Keyrus** agit concrètement pour créer un monde plus juste et plus humain. Cette charte est consultable par tous sur les sites Internet de **Keyrus**.

#### **Une charte éthique partagée avec les fournisseurs**

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

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

### 8.2 Des engagements forts et dans la durée

Numeum, né de la fusion de Syntec Numérique et de TECH IN France, est le syndicat professionnel de l'écosystème numérique en France. Ce dernier a lancé "Ethical AI", la première initiative pour opérationnaliser les principes éthiques en Intelligence Artificielle et pour promouvoir des solutions dignes de confiance.

L'initiative repose sur trois piliers : un manifeste pour formaliser l'engagement des acteurs, un guide pratique pour s'appuyer sur une méthodologie et des outils, une communauté pour progresser ensemble.

« Les signataires du manifeste pour des IA éthiques s'engagent à :

- **Faire** : Mettre en œuvre la méthodologie et, dans la mesure de leur applicabilité, les recommandations présentées dans le « Guide pratique pour des IA éthiques » édité par Numeum et coconstruit avec les représentants de l'écosystème de l'IA en France.
- **Communiquer** : Valoriser et promouvoir la dimension éthique des solutions d'IA que la structure conçoit et/ou déploie et/ou administre et/ou auxquelles elle forme.
- **Progresser** : Contribuer à l'amélioration de l'état de l'art en matière d'éthique en IA, notamment par la participation d'un représentant de l'organisation aux travaux de révision et d'enrichissement du guide. Ces travaux s'appuieront sur les éléments partagés par les membres du collectif des signataires du Manifeste – ex. : retours d'expérience, avancées théoriques, etc. »

**Keyrus** est fier d'avoir contribué à la création de ce guide pratique et d'être l'un des premiers acteurs du numérique à avoir signé ce manifeste.

En outre, **Keyrus** adhère depuis plus de dix ans au Pacte Mondial des Nations Unies, avec des engagements forts sur les points suivants :

- Respecter les droits de l'Homme dans toutes les relations avec les collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et autres partenaires du Groupe.



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

La stratégie ESG de **Keyrus** est communiquée et présentée chaque année, dans le respect du SDG Compass de l'ONU, donc selon le référentiel des 17 Objectifs Développement Durable de l'ONU, appliqué aux entreprises.

### 8.3 Le système d'alerte

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

Cette dernière gère un réseau international de DPO, de relais et référents. Via divers outils et moyens de transmission des connaissances (réunions hebdomadaires, formation continue en présentiel et en e-learning, mutualisation des compétences avec partage de documentation, déploiement d'un outil de mise en conformité Groupe), la DPO Groupe assure un niveau de compétences approprié et actualisé pour l'ensemble des acteurs concernés. Cette gestion génère une sensibilité adéquate de l'ensemble des salariés du Groupe aux problématiques de la RGPD.

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

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

## 9 L'ENGAGEMENT SOCIAL DE KEYRUS



L'engagement social de **Keyrus** est dédié à l'ensemble des salariés de Keyrus. Il reprend toutes les initiatives que le Groupe a mis en place pour promouvoir une meilleure qualité de vie au travail. Parce que la richesse de **Keyrus** est sa diversité, sa démarche se veut inclusive, respectueuse de chacun d'entre eux, tournée vers la formation afin

que chacun puisse s'épanouir dans ses fonctions actuelles ou évoluer vers de nouvelles fonctions.

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

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

Ce travail a permis de définir des politiques et des processus dont les principaux sont présentés ci-après.

### 9.1 Des salariés au cœur de la performance

Cette année encore, l'activité a été perturbée par la crise sanitaire. Malgré cela, les effectifs sont restés stables dans un contexte de tension et de recherche de talents.

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

#### Effectif total :

Le nombre de salariés présents au 31/12/2021 (CDI, CDD, contrats de professionnalisation...) :

Nature du contrat	2021		2020	
	Nombre	%	Nombre	%
France	1 297	43,3%	1 364	47,3%
Espagne	89	3,0%	88	3,8%
Belgique	102	3,4%	99	3,2%
Belgique Keyrus Life Science	50	1,7%	53	
LATAM (Brésil et Colombie) *	579	19,3%	431	11,2%
Tunisie	118	3,9%		
<b>Total RSE</b>	<b>2 235</b>	<b>74,6%</b>	<b>2 035</b>	<b>65,5%</b>
	760	25,4%	947	34,5%
<b>Total Groupe</b>	<b>2 995</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 982</b>	<b>100,0%</b>

\*Les données 2020 concernaient le Brésil et la Colombie, les données 2021 englobent la totalité de la zone LATAM

Le collaborateur est au cœur de la politique des Ressources Humaines. Le Groupe fonde sa stratégie sur des emplois stables qui permettent le développement de ses salariés et leur épanouissement.

#### Répartition par nature de contrat

Nature du contrat	2021		2020	
	Nombre	%	Nombre	%
CDI	2 146	96,0%	2 004	97,4%
CDD	8	0,4%	7	0,5%
Contrats en alternance et équivalents	38	1,7%	23	2,0%
Autres	43	1,9%	1	0,1%
<b>Total</b>	<b>2 235</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 035</b>	<b>100,0%</b>

Cette politique de fidélisation se traduit par plus de 96% de contrats à durée indéterminée, un pourcentage en légère baisse par rapport à 2020 mais expliqué par le retour des contrats en alternance et des stagiaires. Ceux-ci n'avaient pas pu rejoindre **Keyrus** dans le contexte de crise sanitaire. Le Groupe recourt aux contrats à durée déterminée essentiellement pour répondre aux besoins de remplacement de salariés en congés ou en absence de

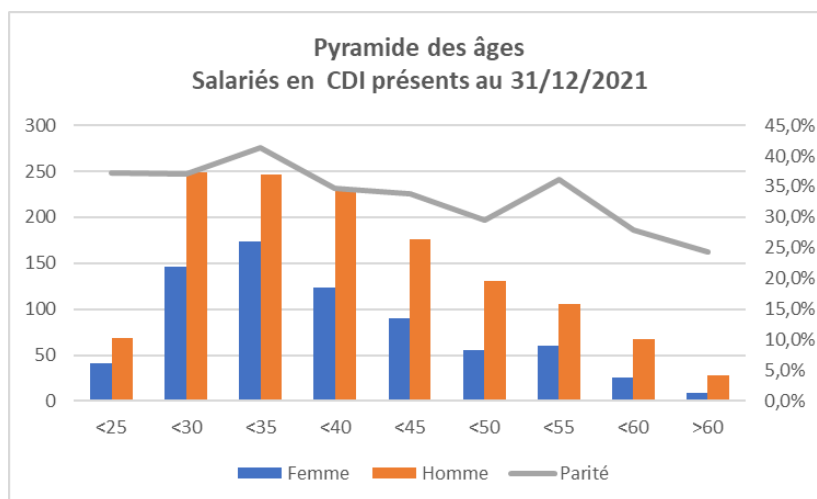
longue durée. **Keyrus** encourage les contrats de professionnalisation et d'apprentissage pour aider les jeunes à entrer dans la vie active.

### **Des salariés de haut niveau**

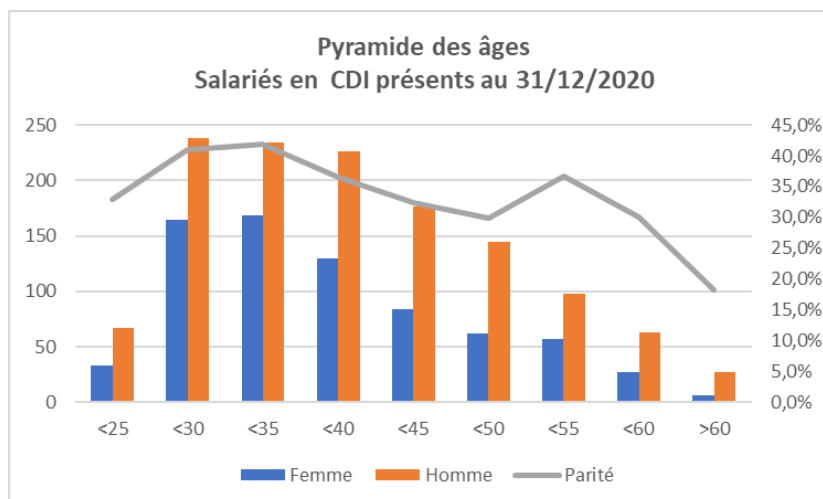
Près de 90% des salariés permanents du Groupe **Keyrus** sont des cadres diplômés, plutôt jeunes.

### **L'âge moyen**

L'âge moyen des collaborateurs en CDI et présents au 31 décembre 2021 est de 37,7 ans, un indicateur relativement stable sur les derniers exercices. Les effectifs sont donc relativement jeunes. Cette pyramide des âges permet à la fois un encadrement des équipes cohérent et un transfert de compétences des plus expérimentés vers les plus jeunes.



*Les données n'intègrent pas la Tunisie*



La pyramide des âges est construite sur la base des effectifs permanents présents dans le Groupe à la clôture de l'exercice. La courbe relative à la parité est plus favorable en 2021 et démontre le résultat de la politique de **Keyrus** en faveur des femmes. Nous constatons plus de femmes dans les jeunes effectifs que par le passé et surtout les femmes, grâce à la politique interne, restent dans les effectifs et évoluent au sein du Groupe.

## 9.2 Engagement Employé

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

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

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

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

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

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

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

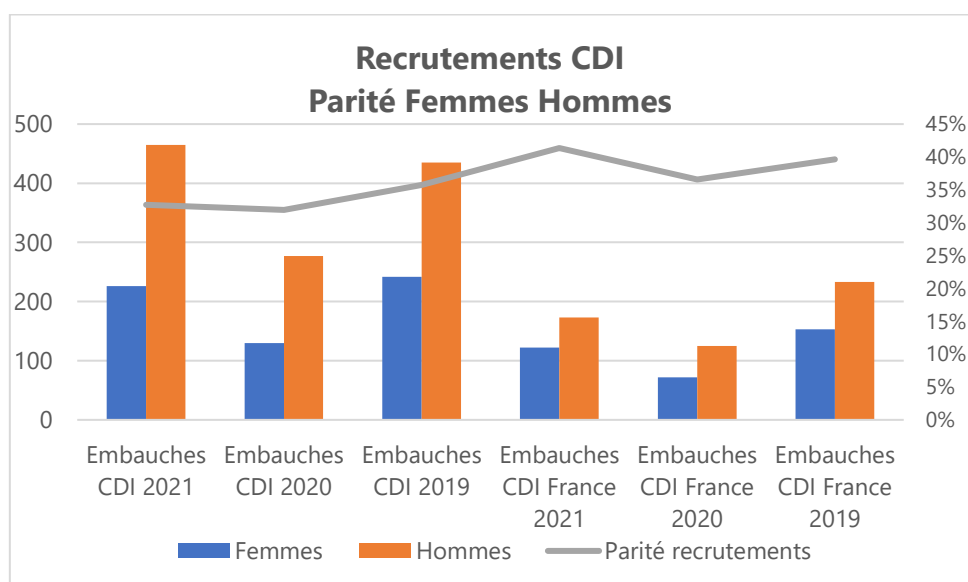
Véritable tremplin de carrière, **Keyrus** accueille de nombreux jeunes diplômés, alternants et stagiaires, comme le définit l'accord intergénérationnel. Dans ce cadre, le Groupe développe et entretient des relations privilégiées avec de nombreuses écoles d'ingénieurs et de commerce : L'Ecole Polytechnique,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

Enfin, pour pourvoir ses postes disponibles, **Keyrus** favorise la mobilité interne, communique ses ouvertures de postes sur son Intranet et sur Workplace (le réseau social d'entreprise du Groupe). En 2021, sur le périmètre France, 14% des salariés présents au 31 décembre 2021 ont bénéficié d'une promotion interne, contre 12% en 2020.

#### Embauches :

Nature du contrat	2021		2020	
	Nombre	%	Nombre	%
CDI	691	83,6%	407	88,7%
CDD	16	1,9%	9	2,0%
Contrats en alternance et équivalents	39	4,7%	14	3,1%
Autres (stagiaires)	81	9,8%	29	6,2%
<b>Total</b>	<b>827</b>	<b>100,0%</b>	<b>459</b>	<b>100,0%</b>

Comme cela a été mentionné précédemment, les recrutements sont essentiellement réalisés sous forme de contrats à durée indéterminée. Les 691 nouveaux CDI comprennent 226 femmes et 465 hommes ce qui correspond à une proportion de femmes de 33%. Le Brésil enregistre cette année encore un taux faible de 20% de femmes dans leurs recrutements. Calculé sans le Brésil, le pourcentage des femmes dans les recrutements serait de 41% ce qui est une réelle performance dans un milieu professionnel dans lequel les femmes sont peu représentées. La proportion des femmes dans les contrats en alternance et dans les stages laisse également entrevoir une réelle tendance de fond vers un rééquilibrage de la part des hommes et des femmes au sein du Groupe **Keyrus**.



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

**Keyrus** facilite l'intégration de ses nouveaux salariés grâce à son processus complet d'onboarding. Avant même son arrivée, un futur collaborateur **Keyrus** est informé des dernières actualités de l'entreprise et est convié à la journée d'intégration « Welcome Aboard ». Cette journée d'intégration, animée par le service RH rassemble l'ensemble des nouveaux collaborateurs tous postes et expertises confondues. En outre, chaque collaborateur bénéficie d'un process d'onboarding digitalisé sur la plate-forme de formation MyKLX<sup>1</sup> de **Keyrus**. Cet onboarding décomposé en plusieurs étapes permet une meilleure intégration des collaborateurs et une meilleure compréhension des règles (Sécurité, RGPD...), valeurs, métiers et offres du Groupe.

Le Groupe a déployé une évaluation RH à 15 jours et à 60 jours après l'arrivée, ce qui permet de s'assurer de la bonne intégration et satisfaction du collaborateur. Globalement, 90% des collaborateurs se disent satisfaits ou très satisfaits de leur intégration.

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

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

<sup>1</sup> My Keyrus Learning Experience (MyKLX)

**Keyrus** France dispose aujourd'hui d'une meilleure expérience candidat (pré-onboarding) et collaborateur grâce à « Kosmos » - SIRH qui délivre un dossier collaborateur centralisé et qui est l'outil de gestion des campagnes d'évaluation.

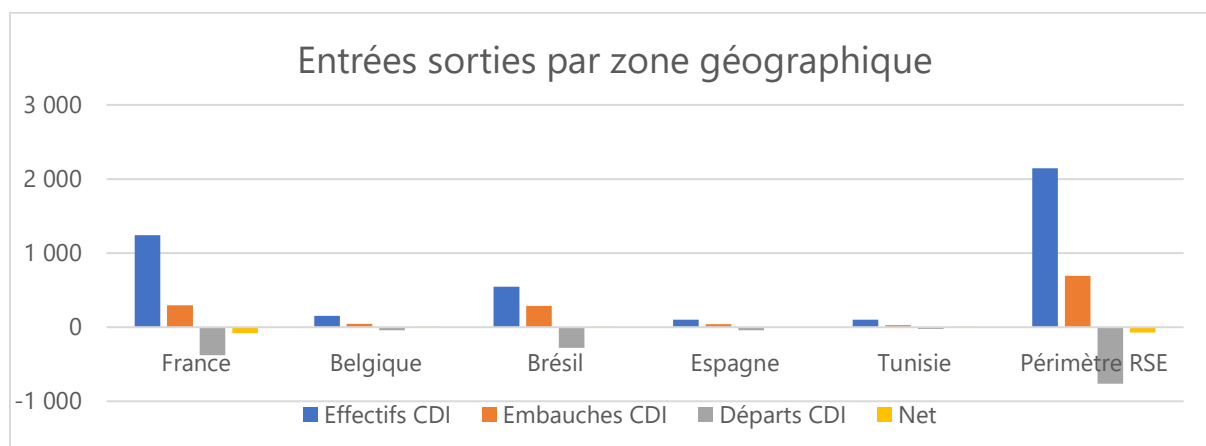
### 9.2.2 Les départs

Départs de salariés permanents	2021 Nombre	Taux de départs	2020 Nombre	Taux de départs
France	377	27,1%	318	19,3%
Brésil	278	51,7%	244	65,4%
Belgique	43	28,6%	41	41,4%
Espagne	42	45,5%	38	26,1%
Tunisie	23	21,2%		
<b>Total</b>	<b>763</b>	<b>33,9%</b>	<b>641</b>	<b>32,0%</b>

Le taux de départ est calculé sur la base des entrées et des sorties ramenées aux effectifs présents à la clôture de l'exercice. La légère baisse des effectifs a eu mécaniquement un impact négatif sur le taux calculé.

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

Les départs étaient particulièrement peu importants en 2020 du fait de la crise sanitaire. Les chiffres 2021 sont conformes aux tendances observées sur les exercices précédents et traduisent la tension sur les talents évoquée précédemment. L'attractivité du Groupe reste une priorité. Elle est forte et cette performance profite au Groupe aujourd'hui dans un contexte de recherche de Talents.



Les effectifs CDI sont relativement stables en nombre, avec de fortes disparités régionales. Il convient de rappeler que le secteur du numérique enregistre des taux de départs relativement importants. Pour limiter ces impacts négatifs sur l'activité, le Groupe a développé une politique de gestion des talents et de fidélisation des salariés. L'ancienneté des salariés du Groupe est ainsi de 5,2 ans, elle est en particulier de 6,3 ans sur la France. Ces chiffres confirment l'impact positif de la démarche Gestion des Talents sur les salariés.

### 9.2.3 Politique de gestion des carrières

**Keyrus** a renforcé en 2021 sa politique de management de proximité avec l'arrivée des HRBP (fonction RH rattachée au business). L'enjeu est d'accompagner et de faire progresser chaque collaborateur. Le rôle de « Career Manager » (manager de proximité) a été renforcé et redéfini.

Les managers suivent un programme de formation adapté à leur niveau d'expérience, partagent les bonnes pratiques, et renforcent leur leadership pour devenir des managers « transformationnels ». Ils sont aujourd'hui accompagnés dans leurs missions par les HRBP.

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

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

**Keyrus** veille à l'employabilité de ses consultants en s'assurant que toute décision ou mission proposée s'oriente au maximum vers les projets les plus valorisants et formateurs pour les collaborateurs. Par cette démarche, **Keyrus** s'efforce de faire en sorte que les collaborateurs du Groupe rencontrent le minimum de difficultés de repositionnement sur le marché de l'emploi.

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

Le suiivi managérial est une préoccupation majeure de l'entreprise. Le processus d'évaluation se déroule à travers deux sessions dans l'année en janvier et juillet. Deux fois par an, le collaborateur rencontre son manager lors de moments privilégiés : l'entretien intermédiaire d'évaluation et l'entretien annuel d'évaluation.

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

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

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

#### 9.2.4 Renforcement de la mobilité interne

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

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

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

### 9.3 Diversité et Inclusion



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

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

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

- **Keyrus** est signataire depuis de nombreuses années de la Charte de la Diversité, pour promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toutes les formes de discrimination.
- **Keyrus** est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2007. Des ateliers d'échange sont régulièrement mis en place pour aider d'autres sociétés à obtenir le label diversité. Des commissions sont également tenues à dates régulières pour promouvoir, par exemple, l'accès des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises.
- **Keyrus** est signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui poursuit des objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents. Cette année encore, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux et 100% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales.

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

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

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

#### 9.3.1 Égalité Femmes/Hommes

**Keyrus** a signé en 2020 le Manifeste #StOpE<sup>2</sup>. Cette initiative vise à partager et promouvoir les bonnes pratiques de lutte contre le sexisme dit ordinaire en entreprise.

Historiquement, les entreprises de services du numériques (ESN) appartiennent à un secteur où les femmes sont sous-représentées. **Keyrus** lutte contre cet état de fait en ouvrant l'ensemble de ses postes aux deux genres, et en assurant une parfaite équité femme homme dans ses processus de recrutement et de sélection des candidats. De ce fait, les offres d'emplois sont rédigées objectivement, sans discrimination, afin d'empêcher toute distinction entre la candidature d'une femme et celle d'un homme.

<sup>2</sup> #StOpE : Stop au sexisme ordinaire en entreprise

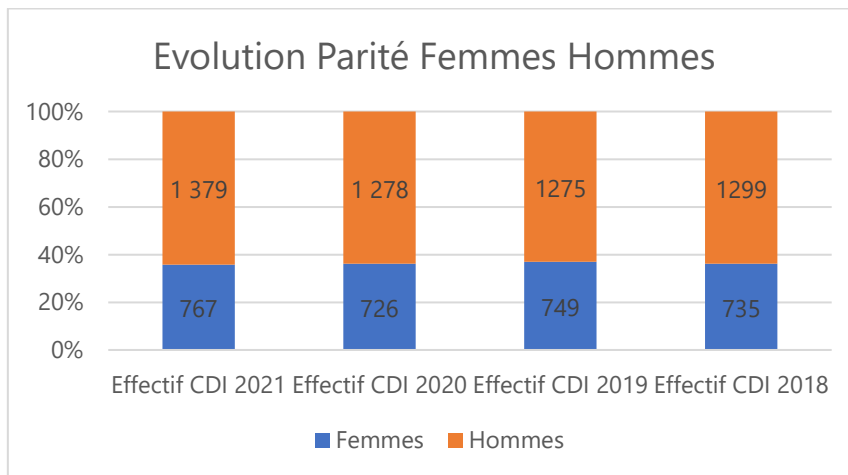


Par ailleurs, **Keyrus** s'attache à faire intervenir au sein des écoles partenaires des femmes (ingénieure, cheffe de projet, manager, ...) afin de promouvoir la présence des femmes dans les métiers du Numérique et plus spécifiquement au sein du Groupe **Keyrus**.

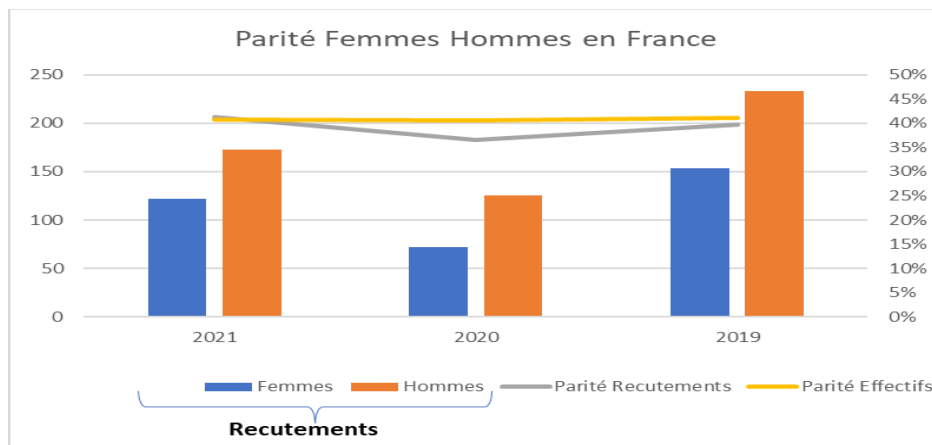
Au sein de **Keyrus**, les femmes représentent 36% de l'effectif global du Groupe. La tendance observée les années précédentes d'une augmentation du nombre de femmes dans les effectifs n'a pas été confirmée ces deux dernières années du fait de la crise sanitaire. Le taux 2021 est également impacté négativement par l'intégration dans le périmètre RSE de la zone LATAM.

Effectifs totaux	Au 31/12/2021		Au 31/12/2020	
Hommes	1 434	64,2%	1 292	63,5%
Femmes	801	35,8%	743	36,5%
<b>Total (périmètre RSE)</b>	<b>2 235</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 035</b>	<b>100,0%</b>

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



- La Direction de **Keyrus** France poursuit sa politique de féminisation des effectifs avec dorénavant 41,6% de femmes dans les effectifs. Cette performance est à souligner au regard des données 2018 de Numeum qui montrent que les secteurs de l'ingénierie et du numérique comptent les ratios de population féminine les plus bas, respectivement de 30% et 27%.



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

**Keyrus** a négocié dès 2013 avec ses partenaires sociaux un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en 2021 et est suivi annuellement.

Toutes les actions menées en faveur de l'égalité femmes – hommes permettent à **Keyrus SA** d'atteindre un score de 90 points sur 100 à l'Index égalité professionnelle Femmes-Hommes pour l'année 2021, en constante progression depuis sa mise en place en 2018 et de 88% pour sa filiale Absys Cyborg.

### 9.3.2 Insertion des jeunes professionnels

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

### 9.3.3 Le Plan Seniors

En France, des études sociodémographiques régulières réalisées par l'OPIIEC (Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement) montrent que la population de notre branche professionnelle est relativement jeune : plus de 60 % des salariés ont moins de 40 ans alors qu'ils représentent environ 40% de la population active.

Valorisant l'expérience et certain de la valeur des seniors pour l'entreprise, **Keyrus** s'est doté d'un Plan d'actions pour l'emploi des seniors. L'objectif est de dynamiser l'intégration et assurer le maintien dans l'emploi de cette classe d'âge dans les meilleures conditions.

**Keyrus** s'engage au travers de ce plan à conduire une politique appropriée de gestion de carrières de son personnel « senior » par des actions personnalisées et adaptées à la situation de chaque collaborateur sur 3 axes majeurs :

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

**Keyrus** a négocié dès le début des années 2000 avec ses partenaires sociaux un Accord Intergénérationnel destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges en entreprise, facteur de compétitivité et de performance. Cet accord d'entreprise définit des actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en 2020 et est suivi annuellement. Les objectifs ont été respectés en 2021.

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

La politique de **Keyrus** est responsable et volontariste dans la lutte contre toute forme de discrimination. La société se donne pour objectif de mieux reconnaître toutes les personnes en situation de handicap et d'offrir un environnement de travail inclusif, plus adapté et agréable à vivre dans le respect des différences de chacun et de chacune. L'ambition, portée au plus niveau est de faire de **Keyrus** une entreprise handi-accueillante.

En France, plus de 10% des salariés, parmi lesquels l'ensemble des équipes RH, ont été formés à la non-discrimination et au management inclusif. Ces formations seront poursuivies en 2022.

**Keyrus** a participé au Forum Talents Handicap qui a eu lieu en ligne du 12 novembre au 2 décembre 2021. Ce forum a permis aux équipes Recrutement de rencontrer de potentiels candidats et candidates. **Keyrus** participera en juin 2022, à l'édition spéciale « Métiers du web » du Forum Talents Handicap.

Au travers de sa Mission Santé-Handicap créée en 2021, **Keyrus** met en place tous les moyens nécessaires afin que le handicap ne soit un frein ni au recrutement ni à l'évolution et l'épanouissement professionnel. Les principales actions 2021 :

- Nomination de 2 référents Handicap pour l'interne. Ils ont été formés par l'AGEFIPH ;
- Nomination d'un référent externe ;
- Mise à disposition des salariés de la vidéo d'Éric Cohen sur le « lancement de la Mission Santé-Handicap » ;
- Partenariats avec l'AGEFIPH et le cabinet spécialisé Kouidé ;
- Création d'un groupe de travail « Santé Handicap » ;
- Création d'un podcast contre l'idée reçue « Recruter une personne handicapée, c'est compliqué » ;
- De la documentation interne a été complétée cette année pour faciliter le recrutement et l'intégration des salariés en situation de handicap.

## 9.4 Santé et Bien-Être au travail



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

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

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

### 9.4.1 Le Bien-être au travail

**Keyrus** favorise le bien-être au travail, gage d'une relation de confiance et de respect mutuel, en appliquant trois principes pour améliorer les relations intra-entreprises :

Donner du sens au travail, Cultiver l'intelligence relationnelle et Veiller au bien-être de chaque salarié, notamment en lui assurant un environnement de travail agréable et adapté.

Concernant l'environnement de travail, le Groupe, opérant sur un nombre important de sites en France comme à l'étranger, s'assure par exemple constamment que ses locaux et méthodes de travail respectent les règles les plus strictes de sécurité et de confort pour l'ensemble de ses collaborateurs afin que ces derniers puissent exercer leurs activités dans les meilleures conditions de bien-être possibles. Ceci concerne par exemple, l'aménagement d'espaces de travail et de détente, spacieux et agréables ; l'isolation et la climatisation appropriée des bureaux ou encore la fourniture d'un équipement adapté ou l'aménagement pour certaines personnes en raison de leur état de santé.

**Keyrus** a installé des espaces de travail design et ergonomiques, des espaces de partage et de coworking.

**Keyrus** est ainsi à la fois un lieu d'échange, de travail et de formation pour une quête constante de fidélisation, d'ouverture et de motivation.

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

**Keyrus** a développé des journées bien-être et des animations autour de l'hygiène de vie, de la prévention santé & du bien-être au travail telles que par exemple des pauses revitalisantes, des séances de prévention des Troubles-Musculo-Squelettiques (TMS) directement en open-spaces, des séances de relaxation/gestion du stress.

**Keyrus** déploie son offre de coaching professionnel pour ses collaborateurs possédant plus de 2 ans d'ancienneté : Accompagnement des collaborateurs dans leur carrière, Coaching de performance, Coaching de développement, Coaching de prise de fonction, Coaching de qualité de vie au travail

Le coaching fait partie intégrante des processus de fidélisation, de développement des potentiels et de gestion des carrières chez **Keyrus**.

En décembre 2021, les collaborateurs de Keyrus France ont été invités à répondre à une enquête sur le climat social. Le taux de participation fut de 53%.

L'enquête portait sur les conditions et l'environnement de travail, et a permis de mesurer la satisfaction sur une quinzaine d'éléments : l'intérêt des missions et projets, les responsabilités confiées, l'autonomie, l'accompagnement managérial, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, les perspectives d'évolution professionnelle, la communication interne, les outils et le matériel, ou encore la reconnaissance au travail.

Keyrus France enregistre un très bon taux de satisfaction globale, soit 72%, et ce malgré le contexte de crise sanitaire.

L'enquête a également permis d'identifier les critères principaux d'attachement au travail des collaborateurs, afin d'adapter les priorités d'actions

Les conditions de travail et la qualité de vie au travail entrent dans les critères de performance de **Keyrus**.

#### 9.4.2 L'équilibre vie privée / vie professionnelle

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

Les actions mises en place par l'entreprise vont du "respect de règles simples de vie quotidienne, en évitant les réunions tôt le matin et tard le soir", à une "souplesse des modalités et des horaires de travail comme le temps partiel choisi". **Keyrus** accepte un aménagement des congés parentaux sans impact sur l'évolution professionnelle, et la possibilité d'aménager les horaires de travail en fonction des contraintes personnelles si les fonctions du demandeur le permettent.

En France, **Keyrus** bénéficie d'un accord d'entreprise portant sur le télétravail : **Key@home !**

Cet accord d'entreprise a été un axe majeur du Plan de continuité de **Keyrus** grâce à l'autonomie et la flexibilité proposées aux collaborateurs. Chaque salarié peut bénéficier, d'une journée de télétravail par semaine, après accord de son manager, pour une durée maximale de 12 mois, renouvelable.

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

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

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

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

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

### 9.4.3 Les salaires et leur évolution

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

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

### 9.4.4 Organisation du temps de travail

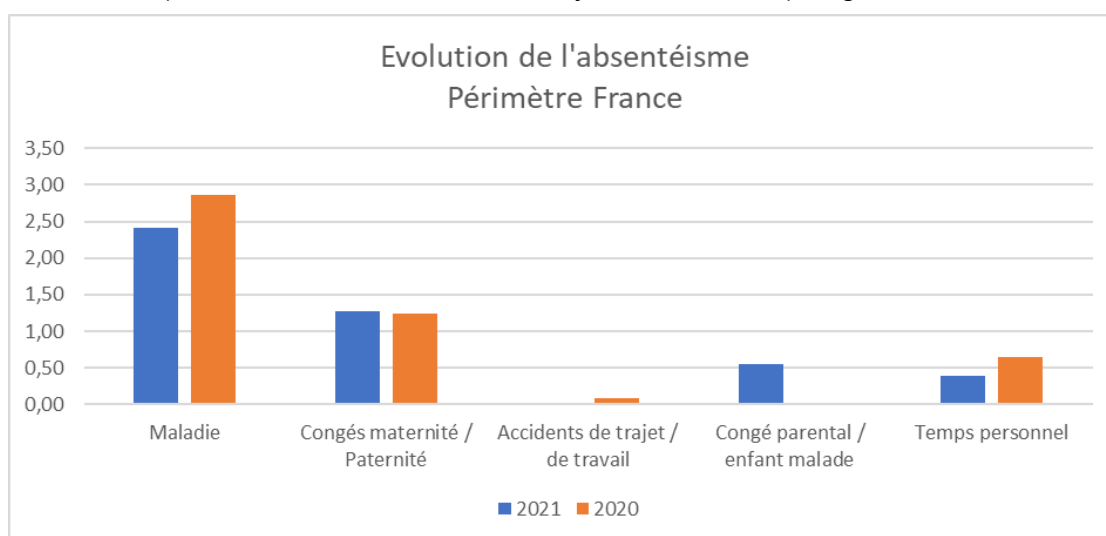
La majorité des salariés est cadre. Les salariés travaillent principalement sur une base de forfaits hebdomadaires en heures et également de forfaits en jours en France. Au Brésil, les salariés travaillent en règle générale 40 heures par semaine.

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

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

### 9.4.5 Absentéisme

L'absentéisme est relativement peu élevé sur le périmètre RSE puisqu'il est de 3,68%. Le taux est plus élevé en France avec un absentéisme de 4,6%, en baisse par rapport à l'exercice précédent impacté par la crise sanitaire. Tout comme en 2020, les absences pour maladie en 2021 sont dues en majorité aux absences pour garde d'enfants.



### 9.4.6 Santé et sécurité

Périmètre France	2021	2020
Nombre d'accidents avec arrêt		
<i>Accidents de trajet</i>	0	4
<i>Accident de travail</i>	1	1
Taux de Fréquence Accident de Travail	0.0	0.0
Taux de Gravité Accident de Travail	0.0	0.0
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0

Les accidents concernent essentiellement des accidents de trajets.

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

#### 9.4.7 Relations sociales

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

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

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

##### **Les accords collectifs en France**

**Keyrus** renouvelle périodiquement ses deux accords d'entreprise pour des durées de 3 ans.

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

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

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

- Accord de Télétravail

En raison de la situation sanitaire et des différentes préconisations du télétravail communiquées par le gouvernement courant 2021, **Keyrus** SA a initié progressivement les négociations concernant l'accord télétravail applicable jusqu'en mars 2021.

L'accord devrait être signé sur le premier semestre 2022.

## 9.5 Formation



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

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

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

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

Les formations suivies en 2021 et 2020 ont été en forte baisse par rapport aux années précédentes en raison de la crise sanitaire. Si en 2019 près de 70% des salariés du périmètre ci-dessous avaient reçu au moins une formation dans l'année, ce taux n'est plus que de 52,5% en 2020 et de 41,7% en 2021.

2021	Périmètre France	Périmètre International hors France	Périmètre RSE hors Tunisie
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	567	281	848
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	10 443	28 404	38 847
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	18,4	101,1	47,3
<b>% de salariés formés</b>	<b>45,4%</b>	<b>35,8%</b>	<b>39,8%</b>

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

Evolution formation périmètre France	2021	2020	Variation
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	567	714	-147
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	10 443	11 943	-1 500
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	18,4	16,7	
% de salariés formés	45,4%	53,3%	

## 9.6 Démarche de Keyrus France au regard de la Loi Sport du 02 Mars 2022

- **Evénements sportifs**

La Fondation Keyrus a participé à :

- La course Odyssea en octobre 2021 en faveur de la lutte contre le cancer du sein. Une quinzaine de collaborateurs ont participé à l'épreuve.
- Le Challenge connecté d'Action contre la faim. 70 collaborateurs Keyrus ont participé à des défis sportifs pendant 1 mois. Les scores étaient comptabilisés via une application. Les fonds versés ont servi aux missions d'ACF en matière d'aides humanitaires internationales liées aux impacts du changement climatique.

- **Actions artistiques et culturelles**

La Fondation Keyrus a soutenu le projet franco-colombien de Street Art de l'association Artivista. En septembre 2021, 3 artistes français et 3 artistes colombiens ont réalisé 400m2 de fresques dans la ville de Saint-Denis en collaboration avec les populations locales. La suite de l'aventure s'est poursuivie en mars 2022 en Colombie.

## 10 L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

**Keyrus** est une entreprise responsable. Responsable bien sûr auprès de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, mais au-delà de tout cela, **Keyrus** est également engagée auprès des communautés locales où le Groupe est présent.

Le mécénat de compétences est un engagement porté par la Direction et animé par les salariés du Groupe. Ceux-ci consacrent depuis plus de 10 ans du temps aux personnes en situation de handicap ou issues de milieux populaires qui nécessitent un accompagnement pour réussir leur insertion professionnelle. Les équipes sont fières de ces engagements dans la durée, critère clef de réussite de tout projet.

### 10.1 Egalité des Chances

**Keyrus** poursuit son engagement historique en faveur de la diversité et de l'inclusion.

#### 10.1.1 Des actions auprès des jeunes

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

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

**Enactus** : **Keyrus** intervient dans cette association qui vise à encourager l'entrepreneuriat des jeunes au service de la société en développant leur créativité et leurs compétences humaines. Les collaborateurs peuvent participer tout au long de l'année à des ateliers afin d'aider les jeunes dans l'élaboration de leur projet d'entrepreneuriat social.

#### 10.1.2 Des actions auprès des personnes en situation de handicap

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

En 2021, le Groupe **Keyrus** a accompagné l'association « **UN PAS EN AVANT** », pour l'insertion de jeunes adultes autistes. En soutenant ces actions, le Groupe **KEYRUS** permet de consolider leurs actions d'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle d'enfants, d'adolescents et d'adultes autistes et/ou handicapés.

La Fondation **Keyrus** continue de soutenir **H'up**, association qui accompagne les entrepreneurs handicapés avec des professionnels bénévoles. Les collaborateurs peuvent devenir mentor(e)s bénévoles d'un entrepreneur et l'aider dans la réalisation de son projet.

#### 10.1.3 Mixité et parité

**Keyrus** agit au quotidien à travers ses équipes, sa Fondation et ses partenaires afin de promouvoir la place des femmes dans le Digital :

-**Keyrus** est membre fondateur de la **Fondation Femmes@Numérique** depuis sa création en juin 2018. L'initiative est à destination de tous : professionnels, jeunes, parents, enseignants, etc. « La fondation Femmes@Numérique soutient grâce à 42 entreprises mécènes les actions qui permettent de « changer la donne » et d'agir sur les nombreux facteurs qui détournent ou découragent les femmes des filières et des métiers du numérique »<sup>3</sup>. Elle porte deux ambitions : passer à l'échelle supérieure et s'inscrire dans la durée. Portée par le Cigref, Numeum, la Conférence des Grandes écoles, Talents du numérique, Social Builder et l'AFMD, ce projet rassemble les 42 entreprises mécènes et 40 associations, toutes engagées sur cinq ans.

<sup>3</sup> Source : Bilan 2021, Fondation Femmes @ Numérique



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

- **Fondation Blaise Pascal** : Les journées « Filles, Maths et Informatique » ont pour mission d'agir pour une plus grande mixité dans les filières scientifiques et techniques, de travailler sur le poids des stéréotypes et d'encourager à oser les métiers scientifiques et du numérique. Les collaboratrices **Keyrus** témoignent auprès des jeunes filles de leur parcours d'études et professionnels afin de susciter des vocations.

- **Social Builder** : nous avons participé au E-forum de l'emploi avec l'animation d'ateliers et au programme de retour vers l'emploi "Women in Digital"

- **International Women's Forum** : organise les Assises de la Parité pour approfondir tous les aspects de la parité femmes-hommes au sein de la sphère économique et au-delà.

## 10.2 Mécénat de Compétences

- La fondation **Keyrus** : innover pour un monde solidaire

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

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

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

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

Elles s'organisent autour de 3 thématiques majeures :

- **Entrepreneuriat & Education au numérique** : L'objectif est de permettre l'accès à l'entrepreneuriat pour tous, favoriser la mixité sociale dans les métiers du numérique et promouvoir des pédagogies innovantes
- **Environnement & Solidarité** : L'objectif est de s'engager en faveur de la protection de l'environnement en soutenant des actions solidaires pour un modèle sociétal plus juste et plus durable
- **Art & Culture** : L'objectif est de favoriser l'accès à l'art pour tous et encourager l'éducation artistique.

Chacune de ces thématiques est associée au développement croissant dans la société du « tout numérique » ainsi qu'au besoin de recherche constante de nouvelles innovations.

Les collaborateurs **Keyrus** ont la possibilité de s'engager auprès de la Fondation **Keyrus** et de ses associations partenaires de diverses manières.

- L'association « Nos quartiers ont des Talents » (NQT)

**Keyrus** est membre de l'association « Nos quartiers ont des talents » dont l'action repose sur le parrainage de jeunes diplômés issus de quartiers dits prioritaires. Le bilan des Parrainages exercés par les collaborateurs de **Keyrus** dans le cadre de son engagement au côté de l'association est très positif avec plus de 250 jeunes parrainés depuis le début de l'opération.

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

## 11 L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Acteur responsable du secteur des entreprises de la Tech, **Keyrus** a pleine conscience de l'impact négatif grandissant des entreprises de son secteur sur l'environnement. **Keyrus** innove et crée des solutions pour réduire ces impacts négatifs et pour promouvoir des solutions Green IT.

### 11.1 Politique environnementale

#### Acteur des services numériques engagé, Keyrus a signé en 2020, le Manifeste Planet Tech Care



Dans ce cadre, **Keyrus** a pris 3 engagements clefs :

- Être un acteur du numérique responsable avec un impact environnemental positif
- Se mobiliser pour contribuer, à leur niveau, à la maîtrise des risques environnementaux
- Mettre en place des modules ou cursus de formation permettant de développer les compétences des collaborateurs en matière de numérique responsable et écologiquement efficient

En outre, le comité de Direction en charge de l'ESG a analysé les risques environnementaux de **Keyrus** et a identifié un enjeu clef, le changement climatique. Ce dernier est décliné en quatre axes importants autour desquels le Groupe agit afin de réduire son impact sur l'environnement :

- Gestion du parc immobilier et des locaux
- Matériels informatiques et autres équipements
- Transport et déplacements professionnels
- Gestion des fournisseurs et partenaires

#### 11.1.1 Immeubles et locaux

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

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

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

Il doit également s'assurer de la conformité des locaux avec les réglementations locales et internationales en matière d'hygiène et de sécurité. Il vérifie en outre qu'aucun matériau toxique ou dangereux n'est présent ou introduit dans les locaux.

### 11.1.2 Matériels informatiques et autres équipements

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

#### **Gestion de l'énergie**

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

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

Cet effet est renforcé par des campagnes régulières de :

- Lutte contre le gaspillage de papier et d'encre dues aux impressions inutiles,
- Recours au scan, ou à l'impression recto-verso.

#### **Maîtrise et durée de vie du matériel informatique**

La maîtrise et la durée de vie du matériel informatique sont facilitées par le référencement et l'inventaire systématique des matériels, des stocks et équipements achetés. Ainsi, ne sont remplacés que les matériels totalement obsolètes afin de garantir les meilleurs équipements aux collaborateurs.

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

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

### 11.1.3 Transport et déplacements professionnels

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

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

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

## 11.2 Changement climatique

### 11.2.1 Les rejets de gaz à effets de serre

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

- Emissions liées aux bureaux : **Keyrus** étant locataire, le Groupe ne dispose pas de ces informations.
- Emissions liées aux déplacements : ils sont également de deux types avec d'une part les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et d'autre part les déplacements liés aux voyages (train, avion et voitures de location (courte durée)).

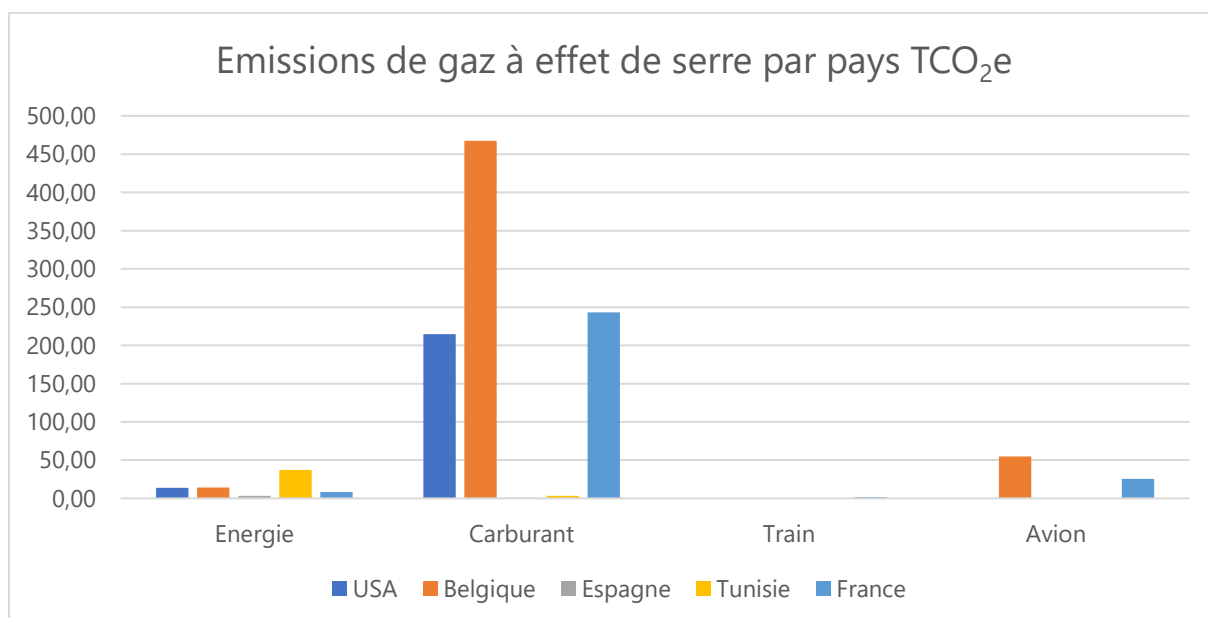
### 11.2.2 Bilan de gaz à effet de serre

**Keyrus** a réalisé en 2021 son bilan de gaz à effet de serre sur le périmètre suivant : voyages en avion et en train, carburants des flottes de véhicules. L'étude réalisée en 2018 a permis de mettre en évidence que ce périmètre correspondait aux postes les plus significatifs.

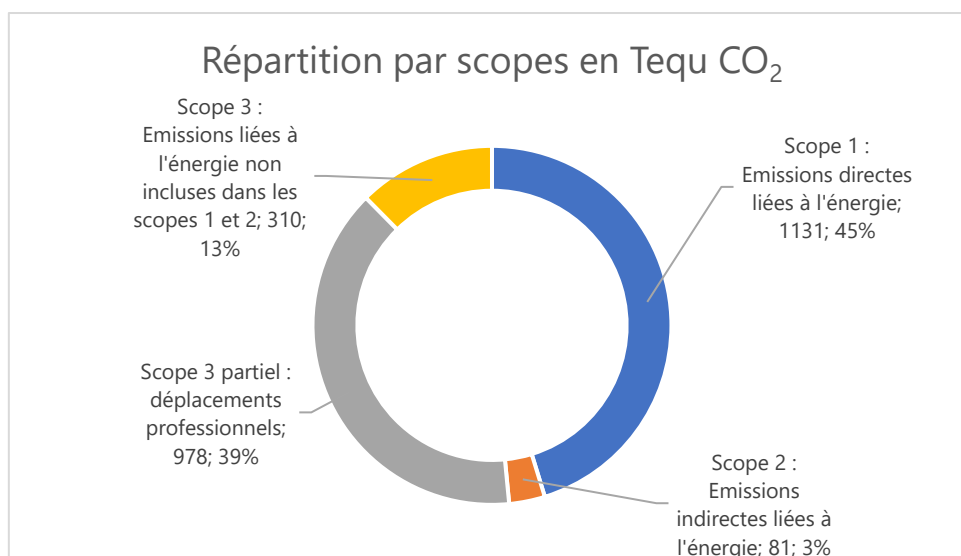
Il est à noter que l'année 2021, tout comme l'année 2020, est exceptionnelle en raison de la pandémie de COVID-19 : les déplacements ont été fortement réduits et le télétravail privilégié.

Pour la première fois, le bilan carbone inclut des filiales étrangères. Il intègre aujourd'hui les entités en France, en Belgique, en Espagne, en Tunisie et aux USA. Le bilan s'élève donc à 2.500 Tonnes Equivalent CO<sub>2</sub>. Pour mémoire, les émissions visées par personne dans le cadre de l'Accord de Paris devraient être de l'ordre de 2 tonnes Equivalent CO<sub>2</sub> par an. Compte tenu des évolutions de périmètre, il est hasardeux de faire des comparaisons. Cependant, pour rappel, en 2018, les émissions liées au carburant des voitures de fonction en France s'élevaient à 540 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, soit deux fois plus que les résultats de cette année. Les politiques de mobilité s'avèrent donc efficaces au regard de cette performance. Les voitures représentent aujourd'hui encore l'essentiel des émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe a lancé, depuis plusieurs années déjà, une politique de transformation de son parc automobile pour diminuer les émissions liées aux déplacements en voiture.

En raison de la crise sanitaire, les déplacements ont été limités, en particulier à l'étranger, ce qui explique les émissions modérées liées à l'avion.



Les émissions de gaz à effet de serre en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> ont été calculées à partir du tableur de l'Ademe dans sa version 8.51 pour l'exercice 2021.



Les émissions directes de GES scope 1, composées essentiellement des émissions liées aux véhicules de fonction, représentent 45 % des émissions de GES et celles du scope 3 relatives aux déplacements professionnels représentent 39% des émissions.

Pour les années à venir, le Groupe **Keyrus** souhaite inscrire sa trajectoire de maîtrise de ses émissions de gaz à effet de serre dans les objectifs de l'accord de Paris. La nouvelle politique véhicules en France citée précédemment devrait lui permettre d'atteindre ses objectifs.

### 11.3 Economie circulaire

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

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

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

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

Le siège a enregistré les déchets suivants :

(en Tonnes)	2021	2020	2019
DIB	1,6	7,8	NC
Papiers et cartons	1,7	2,1	NC
Canettes	0,0	0,0	NC
Bouteilles plastiques	0,1	0,0	NC

Les chiffres 2021 et 2020 ne sont pas comparables aux années précédentes du fait du recours au télétravail en période de pandémie. Néanmoins, les résultats obtenus en termes de réduction de la quantité de déchets non dangereux (DIB), près de 80 % de moins entre 2020 et 2021, traduisent l'efficacité de la politique de **Keyrus** en la matière. Les efforts seront encore accentués sur les papiers dans le cadre de la dématérialisation des documents. L'utilisation des bouteilles en plastique sera réduite dès que la situation sanitaire redeviendra à la normale et que l'accès aux fontaines à eau sera à nouveau autorisé.

La société Tr.io Greenwishes nous communique un reporting mensuel sur les déchets valorisés et sur les économies d'énergies réalisées suite à leur valorisation.



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

**Keyrus** a été présent fin novembre 2021 au Green Tech Forum, l'événement professionnel dédié à la réduction de l'empreinte environnementale du numérique responsable.

### 11.3.2 Autres informations environnementales

- **Protection de la biodiversité** : Le Groupe, en raison de son activité tertiaire, n'a pas lancé de politique en faveur de la biodiversité.
- **Utilisation des sols** : le Groupe est essentiellement locataire de ses bureaux. La thématique de l'utilisation des sols ne s'applique donc pas au Groupe en 2021.

## 12 L'INNOVATION



L'innovation est au cœur de la stratégie de **Keyrus**, elle est même avant tout son ADN.

Elle s'inscrit avec force dans le développement de l'ensemble des métiers et des offres du Groupe. La capacité à innover et le développement de **Keyrus** reposent sur la double faculté de détecter de manière continue les dernières technologies et usages innovants et d'en faire bénéficier en premier ses clients.

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

Passionné d'innovation et fort de son expérience et de son expertise, **Keyrus** facilite l'inclusion de ses parties prenantes dans cette recherche constante d'innovation.

### 12.1 ESG Hub : Yunicorns, Startup Corner

Yunicorns a été lancé par **Keyrus** en 2018 sur le fondement d'un double constat :

- L'essor des start-ups, dont la capacité d'innovation est en constante augmentation
- La forte inertie des grandes entreprises, qui ont besoin d'innover, de réinventer leurs modèles d'affaires pour gagner en agilité et mieux répondre aux attentes de leurs clients à l'ère du digital.

Véritable vecteur de transformation des entreprises, l'activité de cocréation de Yunicorns s'articule en 4 étapes majeures :

- L'analyse du besoin : conception du business model, identification des propositions de valeur associées et constitution de l'équipe adaptée
- La réalisation du produit : compréhension des attentes, conception de l'expérience utilisateur et développement produit via des technologies disruptives : Machine Learning, Intelligence Artificielle (IA), Blockchain, ...
- La mise sur le marché du produit : déploiement des méthodologies de Digital Marketing et de Growth Hacking
- Le déploiement et le financement : scalabilité produit, private equity, crowdfunding, ICOs...

Yunicorns s'inscrit ainsi parfaitement dans l'ADN de **Keyrus**, à savoir anticiper les nouvelles tendances du marché et se donner les moyens de tester de nouvelles initiatives disruptives.

### 12.2 Keyrus Innovation Factory (KIF)

**Keyrus** Innovation Factory est la plateforme d'innovation de **Keyrus**. Véritable incubateur d'innovations, elle est le pont entre les entreprises et les startups.

Présente sur 5 pôles majeurs de l'innovation que sont la France, Israël, le Brésil, la Chine et les Etats-Unis, la plateforme référence aujourd'hui plus de 700 startups dont 100 ont été mises en relation avec des entreprises et une vingtaine sont financées en amorçage.

### 12.3 Tech Partnerships : CarbonScore, Planet Tech'Care

Conscient que l'innovation doit également traiter la problématique de la lutte contre le changement climatique, **Keyrus** est signataire du manifeste Planet Tech'Care et a créé l'offre AGIR en partenariat avec CarbonScore et Microsoft.

- Planet Tech'Care

Les signataires du manifeste Planet Tech'Care s'engagent à mesurer puis réduire les impacts environnementaux de leurs produits et services numériques. Ils s'engagent à sensibiliser leurs parties prenantes afin que tous les acteurs de l'écosystème numérique soient en mesure de contribuer à réduire leurs impacts sur leurs périmètres de responsabilité.

- Partenariat CarbonScore® & Microsoft

Afin de répondre concrètement à ses engagements en tant que signataire du manifeste Planet Tech Care, **Keyrus** commercialise la calculatrice de durabilité CarbonScore®. Elle aide les grandes entreprises à analyser et suivre les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux usages digitaux de leurs collaborateurs, générées lors de leur utilisation quotidienne de la suite bureautique Microsoft Office 365. Les salariés de **Keyrus** ont également été sensibilisés aux émissions de gaz à effet de serre.

Le CarbonScore : Un indicateur de mesure synthétique, individuel et personnalisé pour suivre vos émissions de CO<sub>2</sub> liées aux usages digitaux en entreprise et réduire votre bilan Carbone numérique.

#### 12.4 Keyrus Digital - Offre de services Keyrus Green IT – Agir pour une Activité Digitale Ecoresponsable

**Keyrus** a construit sa première offre de services Green IT « Agir pour une activité digitale écoresponsable » sur le fondement des constats suivants :

Le Digital est clef pour l'avenir mais il devient également le 1er consommateur d'électricité au monde à horizon 2030. Cette consommation génèrera une croissance de 8 % d'émissions de CO<sub>2</sub> par an. Le volume de data double tous les ans et pollue de façon exponentielle.

L'offre de services « Agir pour une activité digitale écoresponsable » repose sur un programme ludique pour réduire l'empreinte carbone des clients et pour leur permettre d'ancrer les bonnes pratiques digitales :

- 1 - Diffuser un plan de communication pour engager et sensibiliser les collaborateurs
- 2 - Mesurer et comprendre les mesures individuelles et collectives
- 3 - Ancrer les bonnes pratiques digitales via des suggestions d'écogestes recommandés et personnalisés pour chaque collaborateur
- 4 - Assurer l'engagement et l'approche ludique avec un programme de gamification
- 5 – Communiquer sur leur programme RSE en valorisant les actions et la progression de leur bilan carbone

L'objectif de cette offre de services est de sensibiliser toutes les entreprises et leurs collaborateurs à la sobriété numérique pour limiter la prolifération des émissions de CO<sub>2</sub>.

### 13 ENJEUX NON SIGNIFICATIFS POUR LE GROUPE KEYRUS

Les enjeux suivants ne sont pas applicables pour le Groupe :

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



**KEYRUS SA**

155 rue Anatole France,  
92593 Levallois-Perret Cedex  
R.C.S. 400 149 647

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

**Exercice clos le 31 décembre 2021**

Ce rapport contient 6 pages



105 rue du Faubourg Saint Honoré  
75017 Paris  
Tél : +33 (0)1 43 80 10 98  
Fax : +33 (0)1 47 64 95 39  
[contact@daugefideliace.com](mailto:contact@daugefideliace.com)  
[www.daugefideliace.com](http://www.daugefideliace.com)

### **KEYRUS SA**

155 rue Anatole France,  
92593 Levallois-Perret Cedex  
R.C.S. 400 149 647

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

Exercice clos le 31/12/2021

A l'Assemblée Générale

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), de votre société KEYRUS, accrédité par le COFRAC activité inspection sous le numéro 3-1077 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31/12/2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

## Conclusion

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

## Préparation de la déclaration de performance extra-financière

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

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

## Limites inhérentes à la préparation des Informations

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

## Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

## Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

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

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

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière

d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;

- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### **Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable**

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

### **Indépendance et contrôle qualité**

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

### **Moyens et ressources**

Nos travaux ont mobilisé les compétences de deux personnes et se sont déroulés entre mars et avril 2022 sur une durée totale d'intervention de deux semaines.

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

### **Nature et étendue des travaux**

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

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

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :

- apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices<sup>4</sup> et couvrent entre 35% et 58% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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

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

---

<sup>4</sup> Cf annexe jointe

## ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

### 1. Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

Thématiques	Indicateurs	Entités testées
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombre de salariés présents au 31.12.2021</li> <li>– Nombre d'embauches et taux d'embauches</li> <li>– Part de femmes dans les embauches CDI</li> <li>– Nombre de départs et taux de départ</li> <li>– Ancienneté moyenne</li> </ul>	FRANCE, ABSYS CYBORG
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombre de salariés formés</li> <li>– Pourcentage de salariés formés</li> <li>– Nombre d'heures de formation</li> </ul>	FRANCE

### 2. Informations qualitatives (actions et résultats)

- Médaille de bronze Ecovadis



# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

## IV - RAPPORT DE GESTION

**KEYRUS**

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

## IV - RAPPORT DE GESTION

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



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

Le périmètre de consolidation du Groupe Keyrus est le suivant:

- Zone Europe**

Nom des sociétés au 31/12/2021	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

#### 4.1.1 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.

#### 4.1.1.1 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.

#### 4.1.1.2 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€.

#### 4.1.1.3 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.

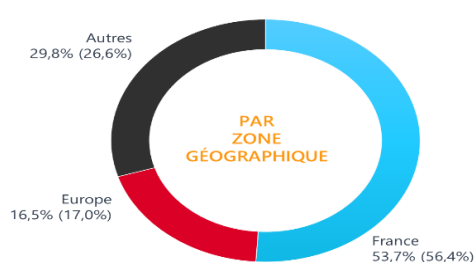
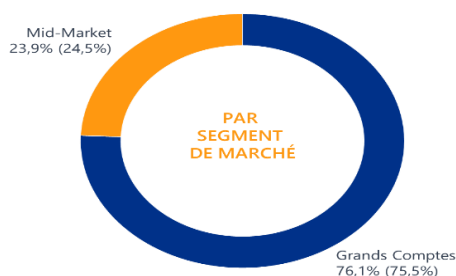
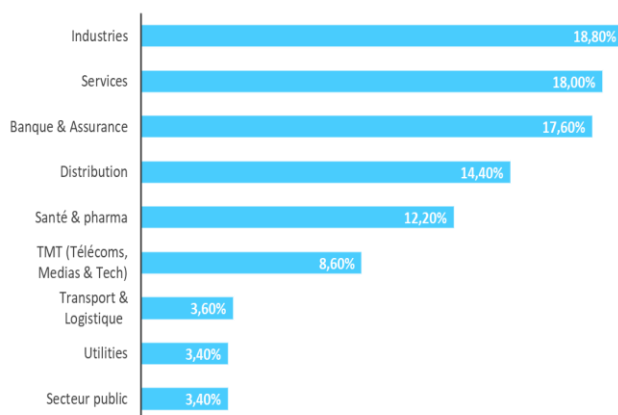
## 4.1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

### 4.1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 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%



#### 4.1.2.2 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.

#### 4.1.2.3 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
<b>D. Liquidités (A+B+C)</b>	<b>48 525</b>	<b>61 887</b>
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		
<b>I. Total (F+G+H)</b>	<b>34 063</b>	<b>35 764</b>
<b>J. Endettement financier à court terme</b>	<b>-14 462</b>	<b>-26 124</b>
K. Dette bancaire à long terme	39 292	38 462
L. Obligations émises	0	0
M. Autres dettes à long terme	0	6 601
<b>N. Total (K+L+M)</b>	<b>39 292</b>	<b>45 063</b>
<b>O. Endettement financier net (J+N)</b>	<b>24 830</b>	<b>18 939</b>

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.

### 4.1.3 ACTIVITÉ DES PRINCIPALES FILIALES

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



Nom Filiale	Pays	Activités	C.A		Résultat opérationnel	
			2020	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

#### 4.1.4 ACTIVITÉ DU GROUPE EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges sauf si elles remplissent les conditions pour être activées selon 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.

#### 4.1.5 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

##### 4.1.5.1 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

Aucun événement significatif et impactant le groupe Keyrus n'est à noter depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

##### 4.1.5.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS

###### 4.1.5.2.1 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

###### 4.1.5.2.2 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.

#### 4.1.6 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.

#### 4.1.7 APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

### 4.2.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le 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 :

<b>Poste de charges d'exploitation - En K€</b>	
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 <b>recues</b> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D441 I-1 : Factures <b>émises</b> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	1- non échéue	3- échue 30j	4- échue 60j	5- échue 90j	6- échue 91	> Total (1 jour et plus)	1- non échéue	3- échue 30j	4- échue 60j	5- échue 90j	6- échue 91	> Total (1 jour et plus)
<b>A) Tranches de retard de paiement</b>												
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%						
pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'exercice							20%	6%	1%	0%	9%	17%
<b>B) Factures intercompagnies incluses dans le (A)</b>												
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€
<b>C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)</b>												
délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels						Délais contractuels					

#### 4.2.2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

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

#### 4.2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS

##### 4.2.3.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

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.

#### 4.2.3.2.3 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.

#### 4.2.3.2.4 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.

#### 4.2.3.2.5 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.

#### 4.2.3.2.6 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.

#### 4.2.3.2.7 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.

#### 4.2.3.2.8 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.

### 4.2.3.3 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.

### 4.2.4 DIVIDENDES ANTÉRIEURS

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

### 4.2.5 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

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

#### 4.2.6 DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2021, ces dépenses s'élèvent à 0€.

#### 4.2.7 SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES

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

#### 4.2.8 AFFECTATION DES RÉSULTATS

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit une perte de 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€

#### 4.2.9 APPROBATION DES COMPTES, QUITUS

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

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

Nous vous renvoyons au paragraphe 4.1.5 du présent rapport.

#### 4.2.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

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

#### 4.2.12 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

##### 4.2.12.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 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.

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

<b>Situation au 31 Décembre 2021</b>	
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.

#### 4.2.12.3 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

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

<b>31 Décembre 2021</b>				
<b>Actionnaires</b>	<b>Nombre d'actions détenues</b>	<b>% Du Capital</b>	<b>Nombre de droits de vote</b>	<b>% Des droits de vote</b>
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%	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>17 277 870</b>	<b>100,0%</b>	<b>26 189 870</b>	<b>100,0%</b>

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

#### 4.2.12.4 DROITS DE VOTE DIFFÉRENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

#### 4.2.12.5 ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE

Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 76,6% 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.

#### 4.2.12.6 ACCORDS POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

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

#### 4.2.12.7 PACTE D'ACTIONNAIRES

A la connaissance de la société, il n'existe pas de pacte portant sur des actions ou des droits de vote qui auraient dû, conformément à la loi, être transmis à l'Autorité des Marchés Financiers.



#### **4.2.12.8 NANTISSEMENT**

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

#### **4.2.12.9 AUGMENTATION DE CAPITAL**

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

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

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.

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

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

#### **4.2.15 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES**

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

#### **4.2.16 ALIÉNATIONS D' ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)**

Néant.

#### **4.2.17 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS**

Néant.

#### **4.2.18 FRANCHISSEMENT DE SEUIL**

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

#### **4.2.19 PRÊTS INTERENTREPRISES**

Néant.

#### **4.2.20 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES**

Néant.

#### **4.2.21 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE L'ACTIVITÉ**

La Direction de la société a engagé une démarche avancée dans la mise en application des dispositions de la loi française Grenelle II (article R. 225-105-1 du Code du Commerce), avec un élargissement des indicateurs et du périmètre de sociétés intégrées.

Pour une analyse complète de cette démarche, nous vous renvoyons au rapport relatif à la Déclaration de Performance Extra-Financière pour l'exercice 2021, présentée en section 3 du présent Rapport Financier Annuel.

#### 4.2.21.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES

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

#### 4.2.21.2 CONSÉQUENCES SOCIALES

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 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.

### 4.3 GESTION DES RISQUES ET PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

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

Les fonctions 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.

#### 4.3.1 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.

#### 4.3.2 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	<b>Sécurité Informatique</b>	Intrusion au sein des systèmes d'information à la faveur d'une cyber attaque ou autre moyen criminel	Moyen	Moyen	Moyen
2	<b>Opérationnels</b>	Défaillance opérationnelle dans la gestion des projets et la délivrance de prestations aux clients	Moyen	Moyen	Moyen
3	<b>Opérationnels</b>	Mauvaise intégration des acquisitions d'entreprises	Moyen	Moyen	Moyen
4	<b>Sociaux</b>	Couverture/Back up des personnes clés	Faible	Elevé	Moyen
5	<b>Sociaux</b>	Perte des compétences et difficultés de recrutement	Elevé	Moyen	Moyen
6	<b>Géographiques</b>	Implantation dans des zones avec environnement de corruption élevée	Moyen	Moyen	Faible
7	<b>Géographiques</b>	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.

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

<p><b>Description du Risque</b></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><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></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><b>Couverture du Risque</b></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><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Actions en cours et futures</b></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"> <li>• Surveiller et détecter les incidents de cybersécurité liés aux systèmes informatiques.</li> <li>• Alerter immédiatement les équipes Keyrus en cas d'incident.</li> <li>• Envoyer des courriels d'alerte.</li> <li>• Assurer la surveillance humaine pendant les heures de travail du lundi au vendredi.</li> <li>• Centraliser les journaux d'activité.</li> <li>• Effectuer des comités mensuels et fournir des rapports de gestion.</li> <li>• Être en mesure de quantifier le niveau de cybersécurité pour chaque périmètre surveillé.</li> </ul> <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><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></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>	

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

<p><b>Description du Risque</b></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><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></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><b>Couverture du Risque</b></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><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Actions en cours et futures</b></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><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></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>	

#### 4.3.2.3 Risque de mauvaise Intégration des acquisitions d'entreprises

<p><b>Description du Risque</b></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><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></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><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Des efforts de restructuration, de ressources et de gouvernance sont régulièrement effectués en faveur des acquisitions en souffrance.</p>	<p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Actions en cours et futures</b></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><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></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>	

#### 4.3.2.4 Risque de couverture/Back up des personnes clés

<p><b>Description du Risque</b></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><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></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><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Le risque d'occurrence est très faible, sauf événement 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><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Actions en cours et futures</b></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><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>Néant</p>	

#### 4.3.2.5 Risque de perte des compétences et difficultés de recrutement

<p><b>Description du Risque</b></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><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></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 événements peuvent entraîner le recours à des sous-traitants à coûts élevés, ce qui affecte nos marges, voire le non-renouvellement de projets.</p>
<p><b>Couverture du Risque</b></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><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Actions en cours et futures</b></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. Un projet spécifique a été déployé en 2020 pour poursuivre l'amélioration de nos processus de recrutements.</p>	
<p><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>Le turnover de nos équipes a été particulièrement élevé en 2021. Le Groupe analyse continuellement les événements 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>	

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

<p><b>Description du Risque</b></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><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></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><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Mise en conformité avec la Loi Sapin 2</p>	<p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Faible</b></p>
<p><b>Actions en cours et futures</b></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><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></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>	

#### 4.3.2.7 Risque lié au ralentissement des marchés de nos implantations clés

<p><b>Description du Risque</b></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><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></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><b>Couverture du Risque</b></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><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Actions en cours et futures</b></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><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></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>	



### 4.3.3 RISQUES DE MARCHÉ

#### 4.3.3.1 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
<b>TOTAL</b>	<b>316 895</b>	<b>271 157</b>		<b>45 738</b>		<b>45 738</b>

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).

#### 4.3.3.2 RISQUES LIES AUX ACTIONS

En unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	1.390.001
Hors Bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1.390.001

#### 4.3.3.3 RISQUES LIES AUX MARCHÉS DE CAPITAUX

Le cours des actions des sociétés émergentes et des sociétés de services informatiques a été historiquement extrêmement volatile. Il peut évoluer significativement en fonction de plusieurs facteurs indépendants du contrôle de la société tels que:

- le départ de salariés clés
- les recommandations et les prévisions d'analystes financiers tant sur le secteur des nouvelles technologies que sur la société elle-même

- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par la société telles que les acquisitions, opérations sur le capital et partenariats
- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par des sociétés concurrentes
- plus généralement les fluctuations des taux de change, des taux d'intérêts et des marchés boursiers
- autres facteurs

#### 4.3.3.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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

#### 4.3.4 GESTION DES ASSURANCES

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

##### 4.3.4.1 Responsabilité Civile – Exploitation et Professionnelle

Le Groupe dispose de deux programmes distincts, respectivement adaptés à ses activités classiques et au secteur 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.

##### 4.3.4.2 Responsabilité des Dirigeants

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

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

##### 4.3.4.3 Dommages aux biens

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

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

#### 4.5 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'événements relatifs aux engagements en cours et d'informer le Groupe de tout développement local majeur.

## 4.6 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

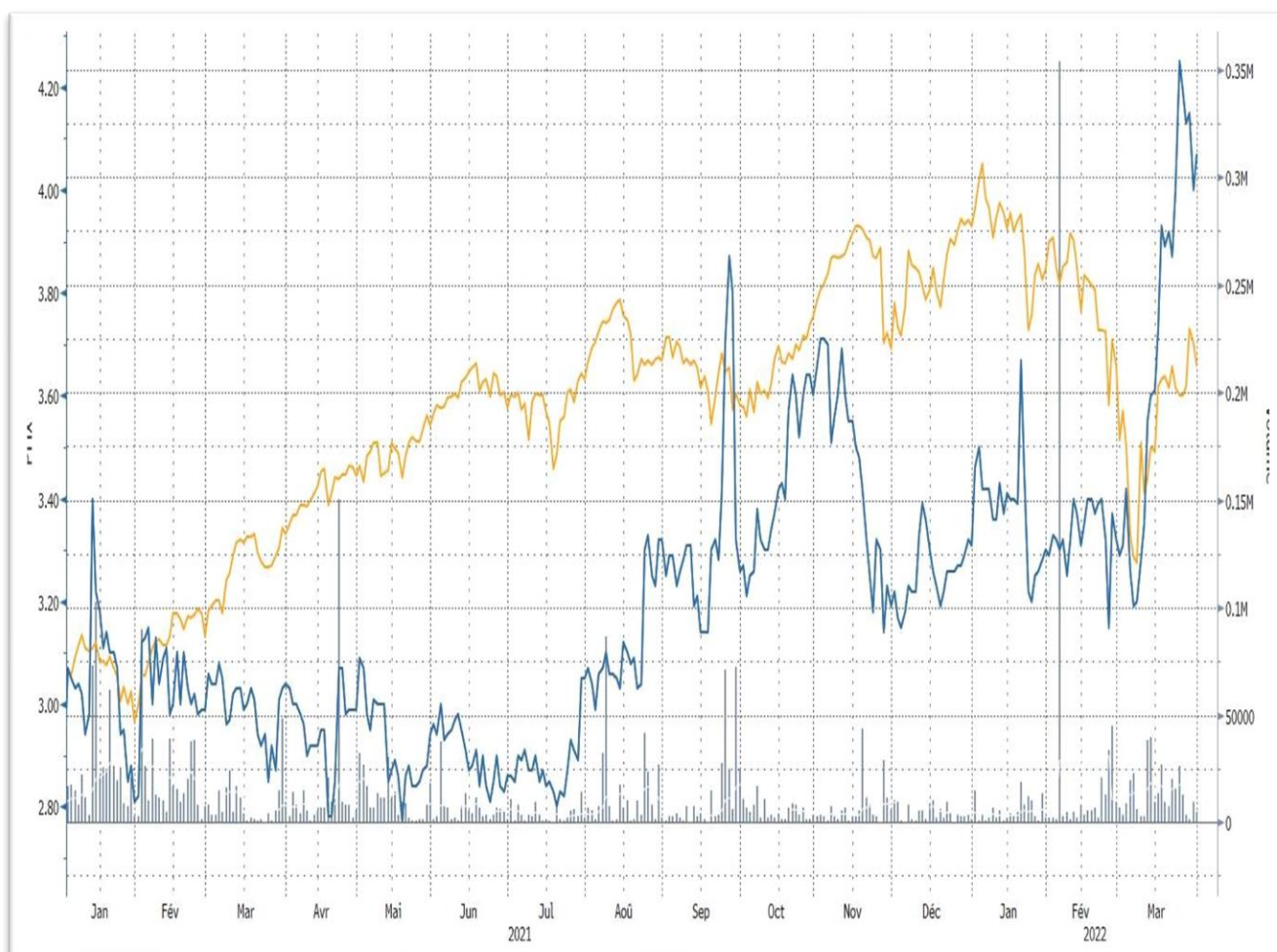
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<b>Capital social en fin d'exercice</b>					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 277 870	17 277 870	17 227 870	17 227 870	17 227 870
<i>A dividende prioritaire existantes</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
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
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					
<b>Résultat par action</b>					
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					
<b>Effectif</b>					
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				
<b>Principales filiales détenues à plus de 50%</b>											
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
<b>Audit</b>												
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%			0%	0%				
<i>Sous-total</i>	<b>186</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>												
- 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>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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.



# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

## V - ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## I. COMPTE DE RÉSULTAT

En milliers d'€	Notes	31/12/2021 12 mois	31/12/2020 retraité * 12 mois	31/12/2020 publié 12 mois
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5</b>	289 186	260 927	260 927
Autres produits de l'activité		779	291	291
<b>Total produits des activités ordinaires</b>		<b>289 965</b>	<b>261 218</b>	<b>261 218</b>
Achats consommés		-98 739	-83 306	-82 707
Charges de personnel	<b>6</b>	-170 295	-154 339	-153 497
Impôts et taxes		-2 679	-2 476	-2 476
Dotations aux Amortissements	<b>13</b>	-10 342	-10 807	-10 995
Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur		2 035	-1 504	-1 504
Autres produits et charges opérationnels courants	<b>7</b>	288	-891	-891
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>		<b>10 233</b>	<b>7 896</b>	<b>9 149</b>
Autres produits et charges opérationnels	<b>8</b>	-1 916	-2 212	-2 212
<b>Résultat Opérationnel</b>		<b>8 317</b>	<b>5 683</b>	<b>6 936</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	<b>9</b>	-48	201	201
Coût de l'endettement financier brut	<b>9</b>	-1 928	-1 854	-1 854
Autres produits et charges financiers	<b>9</b>	4 100	1 846	1 846
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>10 441</b>	<b>5 876</b>	<b>7 129</b>
Impôts sur le résultat	<b>10</b>	-4 016	-4 130	-4 130
<b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence</b>	<b>11</b>	618	-319	-319
				* Le
<b>Résultat net</b>		<b>7 043</b>	<b>1 428</b>	<b>2 681</b>
Dont:				
Part du Groupe		3 980	-477	776
<i>Part des minoritaires</i>		3 063	1 905	1 905
Résultat par action	<b>12</b>	0,25	0,25	0,05
Résultat dilué par action		0,25	0,25	0,05

\*31/12/2020 retraité correspond au compte de résultat publié 31/12/2020 corrigé du changement de méthode relatif à la norme IAS38

## II. ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>		
<i>En milliers d'euros</i>	<b>31/12/2021 12 mois</b>	<b>31/12/2020 12 mois</b>
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>7 043</b>	<b>2 681</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
<b>Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :</b>		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	<b>86</b>	<b>-308</b>
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	<b>-65</b>	<b>86</b>
- Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées mise en équivalence	<b>68</b>	
<b>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</b>	<b>88</b>	<b>-222</b>
<b>Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :</b>		
- Ecart de conversion	<b>1 061</b>	<b>-1 335</b>
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	<b>-59</b>	<b>60</b>
<b>Sous total des éléments devant être reclassés</b>	<b>1 001</b>	<b>-1 274</b>
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts</b>	<b>1 090</b>	<b>-1 496</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>8 132</b>	<b>1 185</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	<b>4 764</b>	<b>-147</b>
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	<b>3 368</b>	<b>1 332</b>

### III. BILAN

ACTIF	Notes	En milliers d'€		
		31/12/2021	31/12/2020 retraité *	31/12/2020 publié
Goodwill	13	75 575	68 881	68 881
Immobilisations Incorporelles	14	2 992	3 229	6 228
Immobilisations Corporelles	14	5 725	5 636	5 636
Droits d'utilisation (IFRS 16)	15	28 688	35 708	35 708
Titres mis en équivalence		1 628	1 181	1 181
Autres actifs non courants	16	31 389	29 292	29 292
Impôts différés actifs	10	6 219	5 968	5 968
<b>Total Actif Non Courant</b>		<b>152 217</b>	<b>149 896</b>	<b>152 894</b>
Stocks et en cours		12	12	12
Créances clients et autres débiteurs	17	115 943	106 646	106 646
Instruments financiers dérivés actifs		197	118	118
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	48 525	61 887	61 887
<b>Total Actif Courant</b>		<b>164 678</b>	<b>168 664</b>	<b>168 664</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>316 895</b>	<b>318 560</b>	<b>321 558</b>

PASSIF	Notes	31/12/2021	31/12/2020 retraité *	31/12/2020 publié
Capital	19	4 241	4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942	20 942
Réserves consolidées		9 730	15 939	17 685
Résultat consolidé		3 980	-477	776
<b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>	5.1.5	<b>38 894</b>	<b>40 646</b>	<b>43 645</b>
Intérêts minoritaires		6 844	3 351	3 351
<b>Total des capitaux propres</b>	5.1.5	<b>45 738</b>	<b>43 997</b>	<b>46 995</b>
Provisions	20	8 051	9 650	9 650
Passif financiers	22	61 566	58 258	58 258
Obligations locatives (IFRS 16)	22	23 390	29 349	29 349
Impôts différés passifs	10	1 325	1 019	1 019
<b>Total Passif Non Courant</b>		<b>94 332</b>	<b>98 276</b>	<b>98 276</b>
Provisions	19	4 403	4 722	4 722
Passifs financiers	22	35 344	39 925	39 925
Obligations locatives (IFRS 16)	22	6 114	6 522	6 522
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	23	40 758	35 599	35 599
Dettes fiscales et sociales	23	55 606	58 825	58 825
Autres passifs	23	34 600	30 693	30 693
<b>Total Passif Courant</b>		<b>176 825</b>	<b>176 287</b>	<b>176 287</b>
<b>Total du passif</b>		<b>316 895</b>	<b>318 560</b>	<b>321 558</b>

\* Le bilan 31/12/2020 retraité correspond au bilan publié 31/12/2020 corrigé du changement de méthode relatif à la norme IAS38

#### IV. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2021	31/12/2020
<b>Résultat net</b>	<b>7 043</b>	<b>2 681</b>
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-2 203	-1 311
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	8 474	13 008
Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	-130	-1 620
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	47	36
Plus et moins-values de cession	-1 205	-764
Quote-part de résultat liée aux SME	-618	319
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	102	102
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>11 509</b>	<b>12 450</b>
Coût de l'endettement financier net	1 975	1 652
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	4 016	4 130
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>	<b>17 501</b>	<b>18 232</b>
Impôts versés	-4 870	-3 276
<b>Variation du BFR</b>	<b>-781</b>	<b>36 987</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>11 850</b>	<b>51 943</b>
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-2 834	-4 068
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1	
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	1 089	
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-9	85
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-903	-850
Incidence des variations de périmètre	-2 514	-7 922
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-5 171</b>	<b>-12 755</b>
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	155	466
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	-111	-380
Rachats et reventes d'actions propres	27	24
Remboursements d'emprunts (y compris dettes locatives)	-33 273	-34 372
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	18 375	31 814
Intérêts financiers nets versés	-1 951	-1 670
Autres flux liés aux opérations de financement	-4 126	-2 466
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-20 905</b>	<b>-6 585</b>
Incidence des variations des cours des devises	870	-734
Incidence des changements de principes comptables		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-13 356</b>	<b>31 869</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture</b>	<b>61 849</b>	<b>29 980</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture</b> (Note 18)	<b>48 493</b>	<b>61 849</b>

## V. VARIATION DES CAPITAUX

Suite à la décision de l'IFRIC portant sur les IAS38 en mars 2021, la société a appliqué le changement de méthode selon les recommandations IFRS, donc en retraitant les capitaux propres dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020 afin de n'avoir aucun impact des capitalisations retraitées (comptabilisées initialement en immobilisations incorporelles) dans les comptes comparables 2020 également. Le tableau ci-dessous présente le passage des capitaux propres au 31.12.2020 publiés à ceux retraités.

Le tableau de variation des capitaux propres ci-dessus considère ainsi les capitaux propres retraités au 31.12.2020, conformément au règlement IFRS.

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2020	4 241	20 942	18 650	-965	776	43 645	3 350	46 995
Incidence des changements de méthodes			-1 818	-3	-1 179	-3 000	1	-2 999
<b>Solde au 31/12/2020 retraité chgmt méthodes</b>	<b>4 241</b>	<b>20 942</b>	<b>16 832</b>	<b>-968</b>	<b>-403</b>	<b>40 645</b>	<b>3 351</b>	<b>43 997</b>

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
<b>Solde au 31/12/2019</b>	<b>4 241</b>	<b>20 942</b>	<b>31 621</b>	<b>-202</b>	<b>-6 007</b>	<b>50 596</b>	<b>2 514</b>	<b>53 111</b>
Affectation résultat & reclassement			-6 007		6 007			
Incidence des changements de méthodes			-1 818	-3	-1 179	-3 000	1	-2 999
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-160	-763		-924	-572	-1 496
Résultat 2020					776	776	1 905	2 681
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			<b>-160</b>	<b>-763</b>	<b>776</b>	<b>-147</b>	<b>1 332</b>	<b>1 185</b>
Augmentation de capital							468	468
Dividendes distribués								
Variation de l'auto détention			24			24		24
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-921			-921	3 458	2 537
Put sur intérêts minoritaires			-5 932			-5 932	-4 431	-10 363
Actions gratuites			36			36		36
Autres			-11			-11	10	-1
<b>Solde au 31/12/2020 retraité chgmt méthodes</b>	<b>4 241</b>	<b>20 942</b>	<b>16 832</b>	<b>-968</b>	<b>-403</b>	<b>40 645</b>	<b>3 351</b>	<b>43 997</b>
Affectation résultat & reclassement			776		-776			
Incidence des changements de méthodes			-1 107		1 179	72	54	126
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			30	754		784	306	1 090
Résultat 2021					3 980	3 980	3 063	7 043
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			<b>30</b>	<b>754</b>	<b>3 980</b>	<b>4 764</b>	<b>3 368</b>	<b>8 132</b>
Augmentation de capital							193	193
Dividendes distribués							-113	-113
Variation de l'auto détention			27			27		27
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-3 377			-3 377	2 317	-1 060
Put sur intérêts minoritaires			-3 294			-3 294	-2 317	-5 611
Actions gratuites			47			47		47
Autres			10			10	-10	
<b>Solde au 31/12/2021</b>	<b>4 241</b>	<b>20 942</b>	<b>9 944</b>	<b>-214</b>	<b>3 980</b>	<b>38 894</b>	<b>6 844</b>	<b>45 738</b>

## VI. NOTES AUX COMPTES

(Les montants sont exprimés en K€ sauf mention contraire)

### GENERALITES

Keyrus (« la Société ») est une société anonyme, de droit français. Les actions de la Société sont admises à la cote sur le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris depuis le 2 mars 2021.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 reflètent la situation comptable de Keyrus et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 13 avril 2022. Il a arrêté les états financiers consolidés sous leur forme définitive le 25 avril 2022 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2021. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

#### ❖ NOTE 1. – PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés de Keyrus et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2021 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2021. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

Pour rappel, dans le cadre des options offertes par la norme IAS 1, le Groupe avait décidé en 2005 :

- De ne pas procéder au retraitement rétrospectif des écarts d'acquisition constatés avant le 1er janvier 2004.
- De transférer en « réserves consolidées » les écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004.
- De comptabiliser les écarts actuariels sur les engagements envers les salariés non encore constatés au 1er janvier 2004 en provisions pour retraites en contrepartie des capitaux propres.

Toutes les normes et interprétations appliquées par le groupe Keyrus dans les présents comptes sont compatibles avec les directives européennes d'une part et les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne d'autre part. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés

### EVOLUTION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2020 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2021 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Le Groupe a adopté les normes, amendements et interprétations qui sont applicables au 1er janvier 2021 :

- Amendements aux Références du cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
- Amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IFRS 16 : réforme des taux d'intérêt de référence (Phase 2);
- Amendements à IFRS 16 : Allègements de loyers liés au Covid - 19 ;
- Amendements à IAS 19 : Engagement de retraite.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière de la Société.

Les normes et interprétations d'application non encore obligatoires au 31 décembre 2021 qui pourraient être applicables au Groupe sont les suivantes :



- Amendements à IAS 1 : *classification des passifs en courants ou non courants; Informations à fournir sur les méthodes comptables;*
- Amendements à IAS 16 : *immobilisations corporelles – produit antérieur à l'utilisation prévue ;*
- Amendements à IAS 37 : *contrats déficitaires – coûts d'exécution du contrat ;*
- Amélioration annuelle des IFRS (cycle 2018-2020);
- Amendements à IAS 8 : *définition des estimations comptables ;*
- Amendements à IAS 12 : *impôt différé rattaché à des actifs et passifs issus d'une même transaction ;*
- Amendements à IAS 38 : *coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode SaaS.*

Le groupe a appliqué par anticipation l'amendement à la norme IAS 38 - coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode SaaS – voir impact en note 6 – Immobilisations incorporelles.

Les autres amendements et réforme n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2021.

**Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés :** les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

### **1) MÉTHODES DE CONSOLIDATION :**

- I. Les filiales (sociétés contrôlées) sont consolidées par intégration globale. Par contrôle on entend le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, le pouvoir s'accompagnant généralement de la détention de plus de la moitié des droits de vote. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé. Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.
- II. Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l'acquisition. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l'acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l'entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu'en cas d'actif cédé, la transaction n'indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.

### **2) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES :**

Ces regroupements sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur conformément aux prescriptions des IFRS. Les écarts d'évaluation dégagés à cette occasion sont comptabilisés dans les actifs et passifs concernés, y compris pour la part des minoritaires et non seulement pour la quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après réévaluation, la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur

nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

### **3) INTÉRÊTS MINORITAIRES :**

Lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100%, la norme IFRS 3 révisée offre l'option, disponible pour chaque regroupement d'entreprise, de comptabiliser l'écart d'acquisition soit sur une base de 100%, soit sur la base d'un pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). La participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est ainsi évaluée soit :

- À la juste valeur, comptabilisation d'un goodwill pour le groupe et un goodwill pour les minoritaires
- À la juste valeur, sur la base de la quote-part dans l'actif net identifiable, comptabilisation d'un goodwill pour uniquement pour la quote-part détenue

Pour les acquisitions d'intérêts complémentaires d'une filiale, réalisées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 et qui ne modifient pas le contrôle exercé sur cette filiale, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres part du Groupe, sans changer la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition. La part de ces acquisitions payée en numéraire, nette des frais d'acquisition associés, est classée en flux de trésorerie liées aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés

En application d'IAS 32 lorsque les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée à la date de clôture pour un montant correspondant à la juste valeur de l'option.

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- D'une part l'élimination de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- D'autre part, une diminution des capitaux propres part du Groupe : l'écart entre le prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle est présenté en diminution des « résultats accumulés ». Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle.

### **4) CONVERSION DES COMPTES EXPRIMÉS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :**

Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Réserve de conversion ».

Les goodwill et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

### **5) CONVERSION DES TRANSACTIONS LIBELLÉES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :**

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont inscrits en compte de résultat (en autres produits et charges financiers) à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaie étrangère qui constituent une couverture d'un investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

## 6) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES :

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs iront au groupe sont comptabilisés en immobilisations.

En application d'IAS 38, les frais de développement sont activés s'ils respectent les 5 critères suivants :

- Coût individualisé et mesuré de manière fiable
- Faisabilité technique de fabrication de produit ou du procédé
- Intention de produire et commercialiser ou d'utiliser
- Existence d'un marché ou d'une utilisation interne générant des ressources
- Existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet (techniques et financières)

### **Update IAS 38 :**

La décision IFRIC publiée en avril 2021 vient compléter une précédente décision IFRIC de mars 2019 – Customer's right to access the supplier's software hosted on the cloud.

L'objet de ces décisions est de déterminer :

- Si le client obtient le contrôle d'une ressource logicielle à comptabiliser en immobilisation incorporelle, ou
- À défaut, si la rémunération des services de configuration/adaptation constituent des charges à comptabiliser à mesure des services de configuration/adaptation ou à différer jusqu'à l'ouverture de la période SaaS.

L'application de ces décisions est complexe et dépend :

- Pour commencer de la société qui doit collecter l'information sur les projets en cours (ou réalisés dans les 4 dernières années) et l'analyser (notamment pour identifier la nature des travaux en vue de séparer ceux qui doivent dans tous les cas être passés en charges – formation, migration de base de données, PMO, communication etc.– des autres pour lesquelles une analyse technique plus approfondie doit être menée) ;
- Et pour le reste de la finalisation des discussions techniques au sein de la profession concernant le traitement comptable des dépenses qui ne font pas partie de celles qui doivent dans tous les cas être comptabilisées en charges listées ci-dessus, ce qui devrait être fait d'ici le 30 juin 2022.

L'AMF a confirmé la possibilité de retarder l'application de la décision IFRIC jusqu'aux comptes semestriels 2022 afin, notamment d'observer la manière dont cette décision aura été appliquée ou le sera en 2022 dans les autres pays afin d'aboutir à une homogénéité d'application pour les entités françaises.

Le Groupe a pour autant choisi d'appliquer la décision IFRIC dans les comptes annuels 2021.

Tout changement résultant de l'application de cette décision IFRIC est comptabilisé de manière rétrospective en application de la norme IAS 8 sur les changements de méthode comptable.

Au bilan de clôture 2020, le montant retraité des projets capitalisés ne répondant plus à la notion de contrôle d'un actif selon le critère de la norme s'élevait à 2.999K€ (les mouvements de l'année 2020 ont été passés par résultat) ; ce montant a été extourné par capitaux propres selon IAS 8 au bilan de clôture 2021.

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est bien inférieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession. Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie peuvent être reprises

ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision pour remise en états des locaux loués est comptabilisée afin de tenir compte de ces coûts de sortie des locaux. En contrepartie, les remises en état des locaux sont activées en immobilisations corporelles et amorties sur la durée prévisionnelle d'utilisation de ces locaux.

Autres immobilisations incorporelles : Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles sont principalement des logiciels. Ces derniers sont soit acquis ou créés pour usage interne. Les immobilisations incorporelles sont généralement amorties linéairement sur une durée de 3 ans au maximum.

Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles pour lesquelles la durée de vie est considérée comme indéfinie. Toutes les immobilisations incorporelles (hors goodwill) sont amorties sur leur durée de vie estimée.

Immobilisations corporelles :

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition pour le groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées.

Les amortissements sont généralement pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

Agencements, Installations techniques	8 ans
Matériel de transport	4 ans
Matériel de bureau et informatique	5 ans
Mobilier	8 ans

Le mode d'amortissement utilisé par le groupe est le mode linéaire.

Les biens financés par un contrat de crédit-bail ou de location de longue durée, qui en substance transfèrent tous les risques et avantages liés à la propriété de l'actif au locataire, sont comptabilisés dans l'actif immobilisé.

Concernant les contrats de location, le groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2019.

Il est tenu compte de la valeur résiduelle dans le montant amortissable quand celle-ci est jugée significative.

Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée de vie estimée et donc leur durée d'amortissement sont significativement différentes.

## 7) GOODWILLS :

Les goodwill représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations.

Le groupe réexamine, une fois par an, ainsi qu'à chaque indice de perte de valeur ; la valeur des écarts d'acquisitions associés à ses UGT (Unité Génératrices de Trésorerie). Le groupe s'assure que la valeur recouvrable des UGT testées excède la valeur nette comptable, incluant les écarts d'acquisition. La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité, déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs selon la méthode dite des DCF (discounted cash flows) et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en termes de variation du chiffre

d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction.

Lors d'une prise de contrôle les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés soit à leur quote part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle pour chaque opération d'acquisition.

Les dépréciations relatives aux goodwills ne sont pas réversibles.

#### **8) ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS :**

Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti.

Une dépréciation est constatée en résultat en cas de perte de valeur durable ou de risque de non-remboursement.

En application de la norme IFRS 9, les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat à la date de clôture.

#### **9) STOCKS :**

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les coûts de revient sont généralement calculés selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

#### **10) CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS :**

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

#### **11) TITRES D'AUTOCONTRÔLE :**

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés pour leur coût d'acquisition, en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

#### **12) PROVISIONS POUR PENSIONS, INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL :**

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autres obligations que le paiement des cotisations.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe provisionne son obligation au titre des prestations de retraite définies pour ses salariés.

Régimes à cotisations définies : Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Régimes à prestations définies : Pour les régimes de retraite à prestations définies et les indemnités de cessation de service, les estimations des obligations du Groupe sont calculées annuellement, conformément à la norme IAS 19 – "Avantages du personnel", en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays où sont situés les engagements. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés. Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, les gains et pertes actuariels et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations sont enregistrés en réserve. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges. Les effets ayant un impact sur le résultat sont comptabilisés dans le résultat opérationnel courant hors l'impact de la désactualisation qui est inclus dans le résultat financier.

### **13) PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION :**

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

Les montants provisionnés correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif. L'effet du passage du temps est comptabilisé en coût de financement.

### **14) PROVISIONS GARANTIE / RISQUES PROJETS :**

Certains contrats de prestations de services au forfait sont assortis d'une période de garantie. L'évaluation du coût de la garantie est basée sur l'analyse des données historiques. Par ailleurs, une provision complémentaire est le cas échéant dotée pour couvrir :

- Des risques spécifiques de réalisation et de bonne fin sur certains projets,
- Des risques liés à l'utilisation de technologie émergente dans le cadre de contrats clients.

### **15) INSTRUMENTS HYBRIDES :**

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. C'est notamment le cas des obligations à bons de souscriptions et / ou d'acquisition d'actions. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives, telles que définies dans la norme IAS 32 – "Instruments financiers : Présentation". La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions. La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

### **16) EMPRUNTS PORTANT INTÉRÊT :**

Les emprunts portant intérêts sont comptabilisés à leur valeur nominale d'origine, diminuée des coûts de transaction directement imputables. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti. La différence entre le coût amorti et la valeur de remboursement est reprise en résultat en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée des emprunts.

## **17) IMPÔTS DIFFÉRÉS :**

Des impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs. Celles-ci comprennent notamment l'élimination des écritures constatées dans les comptes individuels des filiales en application des options fiscales dérogatoires. Les impôts différés actifs sont comptabilisés dans la mesure où la société dispose de différences temporelles imposables suffisantes ou d'autres indications convaincantes montrant qu'elle disposera de bénéfices imposables suffisants sur lesquels pourront être imputés les pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés. La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

Des actifs d'impôts différés sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés.

Pour apprécier la capacité du groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des éléments suivants :

- Prévisions de résultats fiscaux futurs ;
- Part des charges exceptionnelles ne devant pas se renouveler à l'avenir incluse dans les pertes passées ;
- Historique des résultats fiscaux des années précédentes.

Le Groupe compense les actifs et les passifs d'impôt différé si l'entité possède un droit légal de compenser les impôts courants actifs et passifs et si les actifs et passifs d'impôt différé relèvent de la même autorité fiscale.

## **18) CHIFFRE D'AFFAIRES :**

Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). Le chiffre d'affaires est reconnu, conformément à la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », au moment où le Groupe transfère le contrôle des produits ou service à ses clients soit à une date donnée dans le temps, soit en continu. Le contrôle d'un actif s'entend de la capacité de décider de l'utilisation de celui-ci et d'en tirer la quasi-totalité des avantages résiduels. Ils sont évalués à un montant qui reflète la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange du transfert de biens ou de services à un client.

En général, le chiffre d'affaires relatif à la vente de biens et d'équipements est comptabilisé lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au groupe.

Pour le chiffre d'affaires relatif aux licences, ventes ou autres revenus associés à des logiciels, le groupe reconnaît le revenu en général à la livraison du logiciel. Pour les transactions impliquant des prestations de services, le groupe reconnaît des revenus sur la période au cours de laquelle les services sont rendus à l'avancement.

Pour les transactions ne comprenant que des services, des prestations de formation ou de conseils, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé que lorsque les services sont rendus et selon la méthode d'avancement des coûts car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services ou prestations.

Les revenus relatifs à de la maintenance, y compris le support client postérieurement à un contrat, sont différés et reconnus au prorata du temps écoulé sur la période contractuelle de service.

Le groupe réalise une analyse du revenu selon IFRS 15 en fonction des différentes catégories de chiffre d'affaires.

Lorsque le Groupe revend des logiciels et des équipements informatiques achetés auprès de fournisseurs externes, il mène une analyse de la nature de sa relation avec ses clients pour déterminer s'il agit comme un principal ou comme un agent dans la livraison des biens et services. Le Groupe agit comme un principal s'il contrôle le bien ou le service avant son transfert au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute. Lorsque le Groupe agit en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base nette (net des facturations des

fournisseurs) correspondant à la rémunération ou commission du Groupe en tant qu'agent. Dans ce cas, le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat, n'a ni le risque de stock, ni la maîtrise des prix et n'a pas d'apport technologique à la solution vendue.

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents biens et/ou services. Lorsque ces activités transfèrent au client le contrôle d'un service ou d'un bien distinct dont le client peut bénéficier indépendamment des services récurrents, elles sont traitées comme des obligations de performance distinctes et le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments selon sa nature.

Lorsqu'un contrat contient plusieurs obligations de performance, le prix est alloué à chacune d'elles soit sur la base de son prix de vente individuel, soit sur la base du coût de revient majoré.

### **19) RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL :**

Le Résultat Opérationnel Courant est représenté par l'écart entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation. Celles-ci sont égales aux coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), aux charges commerciales, aux charges administratives et générales. Sont notamment compris les coûts des pensions et retraites, la participation des salariés, les rémunérations payées en actions (plans de souscription d'actions) et les résultats sur cession des immobilisations incorporelles et corporelles. Le résultat opérationnel incorpore en plus les coûts de restructuration, les dépréciations d'actifs (y compris sur les goodwill) et les profits de dilution.

La notion de résultat de l'activité opérationnelle s'apprécie avant les produits et charges financiers et notamment le coût de financement et les résultats sur cession des actifs financiers et les charges d'impôt sur les bénéfices.

### **20) COÛT DE FINANCEMENT :**

Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les dettes financières (y compris dettes sur contrat de location financement) et la trésorerie totale (trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement).

### **21) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE :**

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur par le compte de résultat. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

### **22) DROITS D'UTILISATION**

Le groupe évalue si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les contrats de location sont reconnus à l'actif comme un droit d'utilisation et au passif comme une dette (obligation locatives). Chaque paiement de loyer est réparti entre la dette et le coût financier. Le coût financier est imputé au résultat au cours de la période de location de façon à produire un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant du passif pour chaque période.



L'actif « Droits d'utilisation » relatif aux contrats de location comprend initialement le montant de l'obligation locative. Concernant les locations de véhicules, le groupe recherche la composante locative des composantes non locatives. Les composantes non locatives sont comptabilisées selon leur nature en charges. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée de la location, sauf pour les contrats de location qui comprennent pour une option d'achat qu'il est raisonnablement certain que le groupe va exercer, dans ce cas la durée d'amortissement retenue pour le droit d'utilisation est la durée de vie du bien.

Les actifs et les passifs issus du contrat de location sont initialement mesurés sur la base de la valeur actualisée. Les passifs de location comprennent la valeur actualisée nette des paiements de location. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat. La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est raisonnablement certaine.

Les paiements de loyers sont actualisés en utilisant le taux d'emprunt marginal du preneur. Ce dernier représente le taux que le preneur devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire dans un environnement économique similaire avec des conditions similaires. Ces taux d'actualisation ont été déterminés par pays, selon la nature du sous-jacent (bureaux, voiture) et en tenant compte des durées de vie des contrats.

Les paiements associés aux locations à court terme et à la location d'actifs dont le bien sous-jacents est de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode linéaire comme une charge. Les locations à court terme sont des locations d'une durée de 12 mois ou moins. Les biens de faible valeur comprennent l'équipement informatique et les petits meubles de bureau dont la valeur est inférieure à \$5000.

Le groupe a recours à trois natures de contrats de locations :

- Contrats de location immobiliers : Le groupe loue des bureaux. Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent des modalités différentes. Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 2 et 9 ans.
- Contrat de location de véhicules : Le groupe loue des véhicules. Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 2 et 4 ans.
- Contrats de location de matériel informatique : Le groupe loue également quelques équipements informatiques (ordinateurs, imprimantes). Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 6 ans.

### **23) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS :**

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux salariés et aux cadres dirigeants ainsi que les actions gratuites sont comptabilisées dans les états financiers selon les modalités suivantes :

- I. La juste valeur des options et des actions gratuites attribuées, estimée correspondre à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues, est déterminée à la date d'attribution. Cette valeur est comptabilisée en augmentation du poste « Autres réserves » par le débit d'un compte de résultat « Rémunérations payées en actions » sur la période d'acquisition des droits d'exercice. Cette comptabilisation n'est pas linéaire mais dépend des conditions d'acquisition des droits spécifiques à chaque plan.
- II. La juste valeur des actions gratuites attribuées a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- III. Ce modèle tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

- IV. La juste valeur des options a été déterminée en tenant compte des caractéristiques contractuelles de celles-ci (prix d'exercice, période d'exercice), des hypothèses de rentabilité des sous-jacents lors de l'exercice et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

Conformément à IFRS 2, les options de souscription d'actions octroyées en contrepartie du contrôle d'une entreprise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise sont couvertes par la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ». Aucune charge relative à ces plans n'est enregistrée.

#### **24) SECTEURS OPÉRATIONNELS :**

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

- I. Qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges
- II. Dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le Principal Décideur Opérationnel du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et à évaluer sa performance, et
- III. Pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information par secteur opérationnel est dérivée de l'organisation interne des activités du Groupe Keyrus. Les secteurs, déterminés en conformité avec la norme IFRS 8, sont l'activité Grands Comptes (GC) et l'activité Mid Market (MM).

Les actifs sectoriels sont les actifs opérationnels utilisés par un secteur dans le cadre de ses activités opérationnelles. Ils comprennent les goodwill affectables, les immobilisations incorporelles et corporelles, ainsi que les actifs courants utilisés dans les activités opérationnelles. Ils n'incluent pas les impôts différés actifs et les actifs financiers non courants. Ces actifs sont portés dans la ligne « non affectés ».

#### **25) RÉSULTAT PAR ACTION :**

Le résultat par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture et en excluant les instruments anti-dilutifs.

Lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options), ils sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché et ce uniquement si celui-ci est supérieur au prix d'exercice du droit.

Dans les deux cas, les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour les années suivantes.

#### **26) POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS :**

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. Toutefois, un contrat significatif est réalisé au Brésil pour être facturé en dollars US. Dans ce contexte la société a contracté une couverture de change euro/real sous la forme de contrats SWAP mensuels.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est principalement à taux variable. La situation de taux directeurs particulière avec un Euribor 3 mois négatif renchérit le coût de couverture. Dans le contexte la société n'a pas contracté de couverture de taux mais entretient une veille active sur les conditions de couverture.

## **27) ENGAGEMENTS DE RACHATS DE MINORITAIRES :**

Lors de ses opérations de croissance externe, le Groupe peut être amené à consentir une option de vente de titres à un minoritaire ou « Put sur Intérêts minoritaires ». Chaque contrat présente des caractéristiques qui lui sont spécifiques mais, le put entraîne toujours l'obligation pour le Groupe d'acheter les titres détenus par le minoritaire à un prix d'exercice spécifié (fixe ou variable) et à une date future (ou sur une période spécifiée) si le minoritaire exerce son option de vente.

A la date d'octroi, le Groupe considère que les intérêts minoritaires, classés en capitaux propres avant la vente du put, ne répondent plus à la définition d'un instrument de capitaux propres selon IAS 32 puisqu'ils deviennent remboursables en trésorerie par l'effet du put. Par conséquent, à cette date, le Groupe comptabilise une dette évaluée à la valeur actuelle la plus probable du prix d'exercice de l'option de vente en déduction des Intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur consolidée des titres objet du put sur intérêts minoritaires ; et pour le solde, en déduction des Capitaux propres - Part du groupe.

Lors des clôtures suivantes, le Groupe réévalue la dette de Put. Les variations ultérieures de cette dette sont comptabilisées en fonction de leur nature :

- L'effet de la désactualisation est comptabilisé en charges financières ;
- Le changement de la valeur estimée du prix d'exercice est comptabilisé intégralement en Capitaux propres - Part du groupe.

### **❖ NOTE 2. – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

#### **1. ACTIVITE GENERALE**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, le groupe n'a pas connu d'événement majeur affectant significativement son activité. Nous notons toutefois des évolutions non synchronisées dans les mesures gouvernementales liées à la jugulation de la Covid, comme le renforcement du télétravail en France en janvier et février ou le reconfinement en Chine en avril.

#### **2. FILIALES ET PARTICIPATIONS**

##### **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 est basée à Sao Paulo, Brésil avec une présence au Portugal, et emploie actuellement plus de 60 personnes. Elle est active dans le e-commerce, la formation et le conseil ainsi que sur la vente d'applications personnalisées

##### **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.

### **❖ NOTE 3. – PRINCIPALES SOURCES D'INCERTITUDES RELATIVES AUX ESTIMATIONS**

L'établissement des états financiers consolidés préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui affectent les états financiers. Des changements de faits et circonstances peuvent amener le Groupe à revoir ces estimations.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes. Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes consolidés ont été établis en tenant compte du contexte économique et financier de chaque région où est implanté Keyrus, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux de trésorerie actualisés.

#### ❖ NOTE 4. – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

##### 1. FAITS MARQUANTS

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 PDG, 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 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.

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 cyberattaque :

- 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.

Cet incident a fortement impacté les comptes 2021 du groupe, pour un montant estimé à plus de 2M€ par le management :

- 0,6M€ de coûts externes de remédiation qui ont été classés en charges opérationnelles dans le compte de résultat consolidé ;
- Plus de 0,5M€ d'arrêt de production lors de la crise ;
- Plus d'1M€ de manque à gagner de marge sur du développement commercial qui n'a pu se faire compte tenu du temps passé par le management et les commerciaux à gérer la crise et à communiquer avec les clients.

## 2. EVOLUTION PERIMETRE DE CONSOLIDATION

### ➤ ACQUISITIONS

#### **Groupe Bigo**

En août 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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### ➤ **CESSIONS**

En mars 2021, Keyrus SA a procédé à une cession partielle des actions détenues dans B&C Technologies Holding. Le pourcentage de détention de Keyrus SA dans le capital de B&C est ainsi passé de 46.98% à 24.5%, du fait également de la conversion en actions d'une obligation détenue par le fonds d'investissement partenaire qui a investi concomitamment avec Keyrus. Cette cession est assortie d'un crédit vendeur pour la totalité des titres, rémunéré et remboursable au plus tôt entre les trois événements suivants : cession, introduction en bourse et dixième anniversaire de la cession. Keyrus SA garde un nantissement sur les titres cédés.

L'acquéreur est une société constituée par le comité de direction de la société.

Le montant total des investissements dans le cadre des évolutions de périmètre, des compléments de prix et de l'exercice des options achats et de ventes s'élève à 8,5M€.

Le périmètre de consolidation comprend les sociétés suivantes

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

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



## ❖ NOTE 5. – INFORMATION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS ET PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES.

Conformément à IFRS 8, Secteurs opérationnels, l'information présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel est identique à celle présentée au Principal Décideur Opérationnel du Groupe (le Président-Directeur Général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM) La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

- I. De la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §19. La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.
- II. Des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

Les données par segments suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées par le Groupe pour établir ces états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

Toutes les relations commerciales inter-segment sont établies sur une base de marché, à des termes et des conditions similaires à ceux prévalant pour des fournitures de biens et services à des tiers externes au Groupe.

Les tableaux ci-dessous déclinent les informations pour les segments d'activité des Grands Comptes et du Mid Market.

en Milliers €	31/12/2021			31/12/2020		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Produits</b>						
Ventes externes	220 160	69 026	289 186	197 019	63 908	260 927
Ventes inter- activité						
Total produits des opérations	220 160	69 026	289 186	197 019	63 908	260 927
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	5 488	4 744	10 233	5 196	3 953	9 149
Résultat sectoriel des opérations						
Autres produits et charges opérationnels	-1 813	-103	-1 916	-1 611	-601	-2 212
Autres Charges						
Résultat de dilution						
<b>Résultat Opérationnel</b>	3 675	4 641	8 317	3 585	3 351	6 936

en Milliers €	31/12/2021				31/12/2020			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
<b>Bilan :</b>								
<b>Actifs</b>								
Goodwills	59 884	15 691		75 575	53 190	15 691		68 881
Immobilisations nettes	26 193	11 212		37 405	34 237	13 468	-133	47 572
Actifs sectoriels	95 313	31 563	-10 920	115 955	87 167	31 842	-12 350	106 658
Autres Actifs	74 826	14 592	-1 459	87 959	88 900	11 006	-1 459	98 447
Total des actifs consolidés	256 216	73 058	-12 379	316 895	263 492	72 007	-13 942	321 558

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2021 et 2020

En % du chiffre d'affaires	31/12/2021	31/12/2020
France	53,7%	56,4%
Europe hors France	16,5%	17,0%
Autres	29,8%	26,6%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

❖ **NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL**

en milliers d'€	31/12/2021	31/12/2020
Salaires et traitements	127 964	114 559
Charges sociales	38 847	34 990
Autres charges de personnel	3 209	3 730
Engagements retraites	251	179
Rémunérations payées en actions	25	39
<b>TOTAL</b>	<b>170 295</b>	<b>153 497</b>

Au cours de l'exercice, Keyrus et sa filiale Absys-Cyborg ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 4,4 M€ (4,1 M€ en 2020).

Le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche.

En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2021, ce produit s'élève à 0,6M€ (cf. note 9).

Effectifs	31/12/2021	31/12/2020
Effectif opérationnel	2 124	2 137
Effectif commercial et administratif	520	485
<b>Total effectif</b>	<b>2 644</b>	<b>2 622</b>

Les effectifs salariés présentés ci-avant sont ceux à la clôture de chaque exercice.

❖ **NOTE 7. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS**

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

En milliers d'€	31/12/2021	31/12/2020
Autres charges opérationnelles courantes	180	-926
Autres produits opérationnels courants	108	34
<b>Autres produits et charges opérationnels courants</b>	<b>288</b>	<b>-891</b>

❖ **NOTE 8. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS**

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

En milliers d'€	31/12/2021	31/12/2020
Charges de réorganisation	-1 212	-1 665
Résultat de cession d'actifs	13	783
Autres	-717	-1 330
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-1 916</b>	<b>-2 212</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes

Les autres éléments prennent en compte 0,6M€ de coûts externes de remédiation de la cyberattaque.

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

❖ **NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER**

En milliers d'€	31/12/2021	31/12/2020
Intérêts et autres produits financiers	-48	201
<b>Total produits financiers</b>	<b>-48</b>	<b>201</b>
Intérêts et charges assimilées	1 928	1 854
<b>Total Charges financières</b>	<b>1 928</b>	<b>1 854</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-1 975</b>	<b>-1 652</b>

en milliers d'€	31/12/2021	31/12/2020
Gains de change	1 846	1 213
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	579	330
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente	1 856	936
Variation justes valeurs de dettes financières		1 752
Autres produits financiers	1 478	-64
<b>Total produits financiers</b>	<b>5 760</b>	<b>4 167</b>
Pertes de change	1 288	2 098
Autres charges financières	372	223
<b>Total Charges financières</b>	<b>1 659</b>	<b>2 321</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>4 100</b>	<b>1 846</b>

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.975 K€ (1.652 K€ en 2020).

Le coût de l'endettement financier inclut une charge liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 478K€.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 579 K€.

Compte tenu de la dépréciation de l'euro en 2021, les variations de change ont un impact favorable sur le résultat de 558 K€ contre une perte de 885 K€ en 2020.

La juste valeur des titres non consolidés, et en particulier ceux de Rivery.io, a été réévaluée selon la méthodologie recommandée par IFRS 9. Cela conduit à comptabiliser un produit de 1,9M€ au titre de la participation dans Rivery.io. Par ailleurs, les autres produits financiers incluent un produit de cession de titres Rivery pour 0,9M€

#### ❖ NOTE 10. – IMPÔTS

##### Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020
Impôt différé	175	271
Impôt exigible	-4 191	-4 401
<b>Charge (-) ou produit (+) d'impôt</b>	<b>-4 016</b>	<b>-4 130</b>

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

En milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020
Résultat avant impôts	11 059	6 810
Taux théorique d'imposition	26,50%	28,00%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	2 931	1 907
Rapprochement :		
Différences permanentes	-1 173	-1 855
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs		
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	1 523	2 673
Impact du report variable		209
Effet des différences de taux d'imposition	-274	-239
Crédit d'impôt et CVAE	602	1 176
Titres mis en équivalence	-164	
Autres	572	260
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	4 016	4 130
Taux effectif d'impôt	36,32%	60,64%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 602K€ (1,156K€ en 12-2020)

Le résultat avant impôts prend en compte la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

#### Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	21 340	20 960
- dont non reconnus	15 121	14 992
Impôts différés actifs reconnus	6 219	5 968
Impôts différés passifs	1 325	1 019
<b>Impôts différés nets</b>	<b>4 893</b>	<b>4 949</b>

\* Les impôts différés activables sont évalués sur la base des déficits reportables, des différences temporaires fiscales et des différences temporelles de consolidation.

Le Groupe a limité le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 73,7M€.

Les impôts différés actifs et passifs pour une même entité sont compensés dans la présentation bilantielle.

Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :

En milliers d'euros	31/12/2021		31/12/2020		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2021	2020
Immobilisations corporelles et incorporelles		25	3		-25	3
Autres actifs	488			289	488	-289
Provisions et Engagements de retraites	396		788		396	788
Dettes financières	494		397		494	397
Autres passifs		702	90		-702	90
Reports fiscaux déficitaires	4 243		3 960		4 243	3 960
<b>Total des Impôts différés</b>	<b>5 621</b>	<b>728</b>	<b>5 238</b>	<b>289</b>	<b>4 893</b>	<b>4 949</b>

Certains actifs et passifs d'impôts différés ont été compensés conformément aux méthodes comptables du Groupe.

Aucune dette n'a été constatée sur les différences temporelles liées à des participations dans les filiales car le Groupe est en mesure de contrôler l'échéancier de reversement de ces différences temporelles et qu'il est probable que ces différences ne se renverseront pas dans un avenir envisageable.

Variation des impôts différés :

En milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020
<b>Solde net au 1er janvier</b>	<b>4 949</b>	<b>4 888</b>
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	-144	147
Produit (ou Charge) de l'exercice	175	271
Différences de change	-86	-359
Acquisition de filiales		2
<b>Balance au 31 décembre</b>	<b>4 893</b>	<b>4 949</b>

❖ **NOTE 11. - QUOTE-PART DU RESULTAT NET DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE**

Deux périmètres sont mis en équivalence dans les comptes consolidés : Black Tiger et Mozaik365. La contribution au résultat consolidé de Keyrus est quasi totalement relative au résultat net de Black Tiger.

❖ **NOTE 12. – RÉSULTATS PAR ACTION**

Le calcul du résultat de base et dilué par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère est basé sur les données suivantes :

RUBRIQUES	31/12/2021	31/12/2020
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	3 980 227	776 174
Nombre d'actions au 01/01	15 880 448	15 866 732
Nombre d'actions au 31/12	15 887 859	15 880 448
Nombre moyen d'actions	15 884 154	15 873 590
<b>Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)</b>	<b>0,25</b>	<b>0,05</b>
Capital potentiel BSAAR	0	0
Nombre d'actions totales potentiels	15 884 154	15 873 590

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	3 980 227	15 881 659
<b>Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action</b>	<b>3 980 227</b>	<b>15 881 659</b>

❖ **NOTE 13. – GOODWILL**

<b>Valeur brute :</b>	
<b>Au 1er janvier 2020</b>	57 772
Acquisitions	14 433
Autres variations et ajustements	-1 898
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>70 308</b>
Acquisitions	5 306
Autres variations et ajustements	1 389
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>77 002</b>
<b>Dépréciations :</b>	
<b>Au 1er janvier 2020</b>	-1 427
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>-1 427</b>
Dotations de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>-1 427</b>
<b>Montant net comptable au 31 décembre 2021</b>	<b>75 575</b>
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>68 881</b>

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2021 reste provisoire et pourra être revue dans les 12 mois suivants l'acquisition. Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2021 concernent des écarts de conversion pour 1 389 K€ (principalement l'effet de l'appréciation du dollar américain et du dollar canadien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2021	31/12/2020
Grands Comptes	59 884	53 190
Middle Market	15 691	15 691
<b>TOTAL</b>	<b>75 575</b>	<b>68 881</b>

Le montant recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) est déterminé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction. Ils sont également basés sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine, Israël, Chine, MEA où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 8,1% en moyenne par la direction (8,0% pour Grands Comptes et 8,3% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,3% par la direction (0,4% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 1,8% en moyenne par la direction (2,1% pour Grands Comptes et 1,0% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,2% (8,4% en 2020).

Le taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Son utilisation conduit à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en utilisant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés, le taux d'EBIT, le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'EBIT conduirait à une variation de l'ordre de 22,5 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 18,5M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 4,0 M€ sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 30,0M€ à la baisse (Grands Comptes -24,0M€ et Mid Market -6,0M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de moins 1,0 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 12,2M€ à la baisse (Grands Comptes -9,8M€ et Mid Market -2,4M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.
- Une variation à la baisse de 0,5 point du taux d'EBIT et, simultanément, une hausse de 1 point du taux d'actualisation amènerait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 49,6M€ à la baisse (Grands Comptes -40,1M€ et Mid Market -9,5M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.



## ❖ NOTE 14. – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<b>Au 1er janvier 2020</b>	4 255	5 628	9 883	51 031	51 031
Acquisitions	1 662	1 483	3 145	23 143	23 143
Cessions/Mises au rebut	201	-168	33	-13 678	-13 678
Variation de périmètre	2	-872	-870	65	65
Ecart de change	-34	-6	-40	-666	-666
<b>Au 1er janvier 2021</b>	6 087	6 065	12 152	59 896	59 896
Acquisitions	357	496	853	1 826	1 826
Cessions/Mises au rebut	-3	-169	-172	-298	-298
Variation de périmètre	83	181	264	271	271
Incidence des changements de méthodes	-923	-2 260	-3 183		
Ecart de change	135	53	188	401	401
Reclassement	288	-44	245	-29	-29
<b>Au 31 décembre 2021</b>	6 025	4 322	10 347	62 066	62 066
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<b>Au 1er janvier 2020</b>	2 143	2 330	4 473	13 945	13 945
Charge d'amortissement de l'exercice	927	649	1 576	9 418	9 418
Cessions/Mises au rebut				-4 479	-4 479
Variation de périmètre	2	-99	-96	36	36
Ecart de change	-25	-4	-29	-369	-369
<b>Au 1er janvier 2021</b>	3 048	2 876	5 924	18 551	18 551
Charge d'amortissement de l'exercice	639	823	1 462	8 880	8 880
Cessions/Mises au rebut		-4	-4	-182	-182
Variation de périmètre	70	96	166	159	159
Incidence des changements de méthodes	-331		-331		
Ecart de change	120	16	136	273	273
Reclassement				-29	-29
<b>Au 31 décembre 2021</b>	3 546	3 808	7 354	27 653	27 653
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2021</b>	2 478	514	2 993	34 413	34 413
Au 31 décembre 2020	3 039	3 189	6 228	41 345	41 345

L'incidence du retraitement lié au changement de méthode (décision de l'IFRIC en mars 2021) portant sur les projets et produits capitalisés, comptabilisés en immobilisations incorporelles, est de 3,2M€ en valeur brute et 2,9M€ en valeur nette. (Voir note 5.1.5 sur les capitaux propres).

## ❖ NOTE 15. – LOCATIONS ET DROITS D'UTILISATION

L'incidence de l'application de la norme IFRS 16 sur les principaux éléments du compte de résultat est détaillée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
<b>Dépréciation des Droits d'utilisation relatifs :</b>		
Autres immobilisations incorporelles	-134	-267
Constructions	-5 348	-5 936
Autres immobilisations corporelles	-1 646	-1 698
<b>Total des Dotations inclus dans les Dotations aux Amortissements</b>	<b>-7 127</b>	<b>-7 902</b>
<b>Charges d'intérêt inclus dans le Coût de l'Endettement Net</b>	<b>-478</b>	<b>-521</b>
<b>Montant des loyers annulés du Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>7 097</b>	<b>6 864</b>
<b>Autres impacts en Résultat Opérationnel</b>		<b>812</b>
<b>Impact sur EBITDA</b>	<b>7 097</b>	<b>6 864</b>
<b>Impact sur le résultat opérationnel du retraitement IFRS16</b>	<b>-31</b>	<b>-225</b>
<b>Impact sur le résultat financier du retraitement IFRS16</b>	<b>-478</b>	<b>-521</b>
<b>Impact sur le résultat net avant impôts du retraitement IFRS16</b>	<b>-509</b>	<b>-746</b>

Dans le tableau de flux de trésorerie, les décaissements de loyers sont présentés en flux de trésorerie liés aux activités de financement sur la ligne Remboursement d'emprunts et en Intérêts financiers versés.

Des impôts différés sont reconnus lorsqu'il existe une différence temporelle.

Les Dettes sur obligations locatives sont présentées au passif de l'Etat de la situation financière, dans la rubrique des Emprunts et dettes financières. Leur variation sur l'exercice est détaillée dans la Note 18 – Passifs financiers ligne « Obligations locatives (IFRS 16) »

Les actifs du contrat sont présentés dans l'Etat de la situation financière à l'actif selon la nature du sous-jacent du Droits d'utilisation. Leur variation sur l'exercice est détaillée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Valeur à l'ouverture	Acquisitions/ amortissements	Cessions/Mises au rebut	Reclas.	Changement de méthode	Ecart de Conversion	Solde de clôture
<b>Valeur brute</b>							
Autres immobilisations incorporelles	801						801
Constructions	40 547					261	40 808
Autres immobilisations corporelles	5 121					7	5 128
<b>Valeur brute</b>	<b>46 469</b>					<b>268</b>	<b>46 737</b>
<b>Amortissements</b>							
Amt/Dép. autres immos incorp.	-668	-134					-801
Amt/Dép. constructions	-8 156	-5 348				-158	-13 662
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	-1 937	-1 646				-2	-3 585
<b>Amortissements</b>	<b>-10 761</b>	<b>-7 127</b>				<b>-160</b>	<b>-18 049</b>
<b>Valeur nette comptable à la clôture</b>	<b>35 708</b>	<b>-7 127</b>				<b>107</b>	<b>28 688</b>

Les autres immobilisations corporelles sont composées essentiellement des droits d'utilisation sur les véhicules.

#### ❖ NOTE 16. – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<b>Solde au 31/12/2019</b>	<b>31 760</b>	<b>229</b>	<b>31 531</b>
Augmentation	985		985
Remboursement	-4 395		-4 395
Variation de périmètre	13		13
Reclassement et Autres variations	1 153	-4	1 158
<b>Solde au 31/12/2020</b>	<b>29 517</b>	<b>225</b>	<b>29 292</b>
Augmentation	604		604
Remboursement	-1 495		-1 495
Variation de périmètre	53		53
Reclassement et Autres variations	3 064	130	2 934
<b>Solde au 31/12/2021</b>	<b>31 745</b>	<b>355</b>	<b>31 389</b>

En milliers d'€	31/12/2021	31/12/2020
Dépôt de garantie et prêts	6 894	7 214
Titres de participations non consolidés	5 390	2 103
Autres créances part à plus d'un an	19 106	19 975
<b>TOTAL</b>	<b>31 389</b>	<b>29 292</b>

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

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués de participations dans des sociétés en démarrage : Z#bre, MyBrain, AssurUp', LumenAI, Ask'R, Reactful, Rivery.io, SiYou

Le groupe détient également une participation dans Keyrus South Africa mais sans contrôle.

Les autres créances à plus d'un an correspondent principalement aux créances de Crédit Impôt Recherche.

La hausse des titres de participations non consolidés en 2021 s'explique principalement par la réévaluation des titres Rivery.io.

#### ❖ NOTE 17. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

En milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020
<b>Créances clients</b>	<b>80 495</b>	<b>77 543</b>
<b>Dépréciation sur créances clients</b>	<b>-2 481</b>	<b>-2 477</b>
<b>Montant net des créances clients</b>	<b>78 014</b>	<b>75 066</b>
<b>Autres débiteurs nets</b>	<b>23 988</b>	<b>18 701</b>
<b>Charges constatées d' avance</b>	<b>13 941</b>	<b>12 879</b>
<b>TOTAL</b>	<b>115 943</b>	<b>106 646</b>

La dépréciation du poste clients a été établie en conformité avec l'application de la norme IFRS 9.

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020
<b>Echéances</b>		
Non échues	55 176	37 548
Entre 0 et 30 jours	11 484	21 483
Entre 31 et 60 jours	4 677	9 162
Entre 61 et 90 jours	2 514	2 909
Entre 91 et 180 jours	4 208	3 144
Plus de 181 jours et douteux	2 435	3 296
<b>TOTAL</b>	<b>80 495</b>	<b>77 543</b>

La balance âgée montre un ageing consolidé globalement meilleur comparé à 2020, tant sur les créances récentes que sur les dépassements d'échéance de plus de 180 jours.

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,5M€ (stable par rapport à 2020). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture.

Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

Le risque de crédit du Groupe est essentiellement lié à ses créances clients. Les montants présentés au bilan sont nets de provisions pour dépréciation. Une dépréciation est constatée, lorsqu'il existe un événement identifié de risque de perte, lequel basé sur l'expérience passée, constitue une évidence suffisante de la réduction du montant recouvrable de la créance.

En complément, le groupe constate depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 une dépréciation des pertes de crédit attendues selon IFRS 9. Au 31 décembre 2021, cette dépréciation est de 0,2M€.

Les autres débiteurs nets concernent essentiellement des créances fiscales et sociales à recevoir, constitués principalement du CIR.

## ❖ NOTE 18. – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

RUBRIQUES	31/12/2021	31/12/2020
Équivalents de trésorerie	3 095	389
Trésorerie	45 430	61 499
<b>TOTAL</b>	<b>48 525</b>	<b>61 887</b>

Les soldes bancaires et la trésorerie comprennent les actifs détenus sur les comptes de dépôts bancaires, dont la maturité est à moins de trois mois. Le montant comptabilisé approche la juste valeur de ces actifs.

La trésorerie retenue dans le tableau des flux de trésorerie s'entend :

RUBRIQUES	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	48 525	61 887
Découverts bancaires	-30	-4
Autres	-2	-34
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>48 493</b>	<b>61 849</b>

Risque de crédit

Les principaux actifs financiers du Groupe sont les comptes bancaires et la trésorerie, les créances clients et autres débiteurs.

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, car les contreparties sont des banques bénéficiant de hauts niveaux de notation de crédit attribués par des agences internationales de notation.

Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

## ❖ NOTE 19. - CAPITAUX PROPRES

Capital

	31/12/2021	31/12/2020
<b><u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u></b>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<b><u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u></b>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 880 448	15 866 732
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres	2 421	13 716
<i>A la clôture de l'exercice</i>	<b>15 882 869</b>	<b>15 880 448</b>

La Société a une seule classe d'actions ordinaires donnant toutes droit aux mêmes dividendes.

Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
<u>Au 1er janvier 2020</u>	1 411 138	1 496
Acquisitions	290 906	711
Cessions	-304 622	-735
<u>Au 1er janvier 2021</u>	1 397 422	1 472
Acquisitions	244 958	759
Cessions	-252 369	-771
<u>Au 31 décembre 2021</u>	1 390 011	1 459

Au 31 décembre 2021, la société dispose de 8,05% du capital en auto-détention.

❖ **NOTE 20. – PROVISIONS**

Conformément à la norme IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- Des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- Des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Tableau de variation des provisions

En milliers d'€	31/12/2020	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2021
Provisions pour risques & charges	6 564		11	1 339	-13	-1 048		-2 070	4 783
Provisions pour engagement retraite	3 086		3	325		-59	-87		3 268
<b>Provisions non courantes</b>	<b>9 650</b>		<b>14</b>	<b>1 664</b>	<b>-13</b>	<b>-1 107</b>	<b>-87</b>	<b>-2 070</b>	<b>8 051</b>
Provisions pour risques & charges	4 722	33	-2	1 500	-2 027	-1 892		2 070	4 403
<b>Provisions courantes</b>	<b>4 722</b>	<b>33</b>	<b>-2</b>	<b>1 500</b>	<b>-2 027</b>	<b>-1 892</b>		<b>2 070</b>	<b>4 403</b>

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 6.419 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 2.763 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 3.268 K€

Provisions pour risques & charges, litiges sociaux et prud'homaux : les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dans différentes régions, dont certains peuvent donner lieu à redressement. Enfin, certains risques n'ayant pas encore été concrétisé par un litige ouvert peuvent être provisionnés au regard d'un

montant évaluable de manière fiable et d'un risque d'occurrence important. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes du Groupe peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme IAS 37 ne permet pas de provisionner. Le Groupe rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

❖ **NOTE 21. - DETTES POUR AVANTAGES DONNÉS AU PERSONNEL (détail concernant la note 20)**

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

Les provisions inscrites au bilan correspondent à l'engagement net en matière d'indemnités de fin de carrière (charges sociales incluses).

Les principales hypothèses utilisées pour les évaluations actuarielles des plans sont les suivantes :

	31/12/2021	31/12/2020
<b>Taux d'actualisation</b>	1,00%	0,40%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2021	31/12/2020
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	2,50%
40 - 49 ans	2,00%	2,00%
50 - 59 ans	1,50%	1,50%
60 ans et +	1,00%	1,00%

Le turnover est déterminé en fonction de l'âge et du statut du salarié.

Les montants nets des reprises comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 59K€ en 2021 (57K€ en 2020). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

## ❖ NOTE 22. – PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2021	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	59 465	20 173	39 291	2
Financement de créances	13 860	13 860		
Découvert bancaires	30	30		
Obligations locatives (IFRS 16)	29 504	6 114	18 023	5 367
Autres passifs financiers	23 555	1 281	22 274	
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>126 414</b>	<b>41 458</b>	<b>79 587</b>	<b>5 368</b>

RUBRIQUES	31/12/2020	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2021
Emprunts bancaires	55 943	49	770	11 117	-8 516	102	59 465
Financement de créances	24 879			7 259	-18 278		13 860
Découverts bancaires	4		10	16			30
Obligations locatives (IFRS 16)	35 872	113			-6 480		29 504
Autres passifs financiers	17 357	1 271		-812		5 739	23 555
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>134 055</b>	<b>1 433</b>	<b>780</b>	<b>17 580</b>	<b>-33 274</b>	<b>5 841</b>	<b>126 414</b>

Les emprunts bancaires sont principalement constitués du crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018 pour un montant de 43,9M€ dont 15M€ correspondent à une ligne RCF totalement tirée au 31 décembre 2020 et du PGE conclu le 5 août 2020 pour un montant de 10M€.

Les autres passifs financiers correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisitions. Leur variation entre 2020 et 2021 résulte des acquisitions significatives réalisées dans l'année ainsi que de l'exercice de l'option d'achat des minoritaires de Keyrus US.

Les financements de créances incluent des financements de créances clients pour 7,0M€ et des financements de crédits d'impôts pour 6,6M€.

Un nouveau contrat factor a été conclu au quatrième trimestre avec FactoFrance pour une période minimale de 3 ans. Il permet le financement de créance en France, en Belgique, aux Etats-Unis et au Canada. Ce nouveau financement factor améliore les conditions de financement (coût et pourcentage de financement effectif) permet d'accompagner le financement du BFR en Amérique du Nord où la croissance est l'une des plus forte du groupe. Il permet également le rachat sans recours d'une partie des créances. En 2021, il a été mis en place France, et sa mise en place sur les autres régions sera effective au premier semestre 2022.

Au 31 décembre 2021, un montant de 6,4M€ de créances a été cédées sans recours, selon les normes IFRS, dans le cadre de ce nouveau contrat, et a donc été déconsolidé du bilan en conformité avec les normes IFRS.

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

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe envisage de souscrire une couverture pour ce risque lorsque l'Euribor sera à nouveau positif ou sera en passe de l'être, le coût des couvertures étant trop onéreux dans la situation de marché actuelle par rapport au risque financier encouru.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable. Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les principaux emprunts à moyen terme du Groupe sont les suivants :

- **Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 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

Compte tenu de l'encours financier à taux variable, la hausse du taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 300K€ (net d'impôt).

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.



## ❖ NOTE 23. – AUTRES PASSIFS COURANTS

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2021	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2020	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	4 403	4 403		4 106	4 106	
Fournisseurs et comptes rattachés	38 197	38 197		33 153	33 153	
Avances et acomptes reçus	798	798		673	673	
Avoirs à établir	1 762	1 762		1 773	1 773	
Dettes fiscales et sociales	55 606	52 919	2 687	58 825	53 300	5 525
Dettes sur immobilisations	4	4		155	155	
Autres dettes	2 393	2 393		1 197	1 197	
Produits constatés d'avance	32 203	32 321	-118	29 342	29 342	
<b>TOTAL</b>	<b>135 367</b>	<b>132 799</b>	<b>2 568</b>	<b>129 223</b>	<b>123 698</b>	<b>5 525</b>

## ❖ NOTE 24. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros	31/12/2021	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			31 389			31 389	31 389
Clients			78 014			78 014	78 014
Autres débiteurs			37 930			37 930	37 930
Trésorerie et équivalents de trésorerie	48 525					48 525	48 525
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>48 525</b>	<b>147 333</b>			<b>195 858</b>	<b>195 858</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs (y compris <1 an)				126 384		126 384	126 384
Fournisseurs				38 197		38 197	38 197
Autres créditeurs				34 600		34 600	34 600
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				30		30	30
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>				<b>199 212</b>		<b>199 212</b>	<b>199 212</b>

## ❖ NOTE 25. - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.

Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction groupe) s'établissent comme suit :

En milliers d'€	31/12/2021	31/12/2020
Nombres de personnes concernées	32	33
Avantages à court terme	9 224	8 469
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
<b>Total</b>	<b>9 224</b>	<b>8 469</b>

#### ❖ NOTE 26. – ACTIONS GRATUITES

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2. Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, une première tranche de 10.000 actions et trois tranches 5.000 actions par année sous condition de la présence au 14 février 2020 pour la première tranche, au 14 février 2021 pour la seconde, au 14 février 2022 pour la troisième et au 14 février 2023 pour la quatrième.

La réunion du Conseil d'Administration du 7 novembre 2019 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2018-1 (20 000 actions) et du plan AGA 2018-2 (35 000 actions).

La réunion du Conseil d'Administration du 24 septembre 2020 a constaté l'acquisition définitive des titres de la deuxième tranche du plan AGA 2018-1 (5 000 actions).

Conformément au plan AGA 2019-2 voté par le Conseil d'Administration du 14 février 2019, 10.000 actions ont été acquises le 14 février 2020 et 5.000 le 14 février 2021.

La charge comptabilisée est de 15K€ en 2021.

#### ❖ NOTE 27. – ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

Les montants des contrats de location financement sont comptabilisés au bilan du groupe.

Engagements reçus	31/12/2021	31/12/2020
Crédit syndiqué	14 476	25 076
Ligne CGA (financement non utilisé)	-	6 483
Ligne FactoFrance (financement non utilisé)	24 812	-
Ligne BPI France (financement non utilisé)	-	3 187

Engagements donnés	31/12/2021	31/12/2020
Provision pour retraites	1 081	1 027
Engagements de Loyers	16 354	19 042
Garantie accordée en faveur de BlackTiger	100	-
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150

#### ❖ NOTE 28. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Audit</b>												
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%	0%				
<i>Sous-total</i>	186	265	100%	100%	102	137	100%	100%	121	124	100%	100%
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>												
- 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%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

**KEYRUS**

Société anonyme

155 RUE ANATOLE FRANCE,

92300 LEVALLOIS PERRET

---

**Rapport des commissaires aux comptes  
sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2021

RBA SA  
5 rue de Prony  
75017 Paris

166

Deloitte & Associés  
6, place de la Pyramide  
92908 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. au capital de 2 188 160 €  
572 028 041 RCS Nanterre  
Société de Commissariat aux Comptes  
inscrite à la Compagnie Régionale de  
Versailles et du Centre

## **KEYRUS**

Société anonyme  
155 RUE ANATOLE FRANCE,  
92300 LEVALLOIS PERRET

---

### **Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2021

---

A l'assemblée générale de la société KEYRUS

### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## **Fondement de l'opinion**

### **Référentiel d'audit**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### **Indépendance**

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport.

### **Justification des appréciations**

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### **Goodwills**

Comme indiqué dans le paragraphe 7 de la note 1 et dans la note 13 « goodwill », un test de dépréciation est effectué tous les ans, en comparant les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT), aux actifs nets correspondants (y compris goodwill), ainsi que toutes les fois qu'il y a une indication que l'UGT a pu se déprécier. Les valeurs recouvrables sont calculées à partir de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction. Nous avons examiné le caractère approprié de ces méthodes comptables et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### **Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie



significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Paris et Paris-La Défense, le 29 avril 2022

Les commissaires aux comptes

RBA SA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Albert AIDAN



# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

VI – COMPTES ANNUELS

## I. BILAN

❖ Exercice clos le 31 décembre 2021

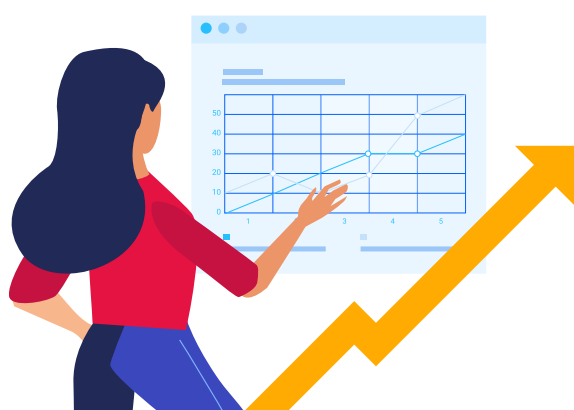
ACTIF	31/12/2021			31/12/2020
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
<b>Actif immobilisé</b>	<b>97 893</b>	<b>9 227</b>	<b>88 666</b>	<b>82 509</b>
Immobilisations Incorporelles	15 148	3 066	12 082	12 945
Immobilisations Corporelles	7 361	4 585	2 776	2 910
Immobilisations Financières	75 384	1 577	73 808	66 654
<b>Actif circulant</b>	<b>89 487</b>	<b>2 077</b>	<b>87 410</b>	<b>100 444</b>
Clients et comptes rattachés	28 640	1 411	27 229	27 942
Autres créances	54 700	666	54 034	53 624
Créances sur cession d'immobilisation				-
Valeurs mobilières de placement	1 526		1 526	1 524
Disponibilités	2 471		2 471	15 192
Comptes de régularisation	2 149		2 149	2 162
Frais d'émission d'emprunts à étaler	301		301	403
Ecart de conversion Actif	20		20	972
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>187 701</b>	<b>11 304</b>	<b>176 397</b>	<b>184 329</b>

PASSIF	31/12/2021	31/12/2020
	K€	K€
<b>Capitaux propres</b>	<b>39 169</b>	<b>42 758</b>
Capital	4 319	4 319
Primes d'émission	20 853	20 853
Primes de fusion	89	89
Réserve légale	432	432
Réserve spéciale pour actions	408	408
Report à nouveau	16 649	19 989
Amortissements Dérogatoires	7	7
Résultat de l'exercice	-3 589	-3 340
<b>Provisions pour Risques et Charges</b>	<b>4 194</b>	<b>6 300</b>
<b>Dettes</b>	<b>132 961</b>	<b>135 241</b>
Emprunts et Dettes Financières	64 598	65 388
Fournisseurs et Comptes Rattachés	22 204	17 823
Dettes fiscales et sociales	22 371	25 897
Autres Dettes et comptes de régularisation	23 787	26 133
Ecart de conversion Passif	73	30
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>176 397</b>	<b>184 329</b>

## II. COMPTE DE RESULTAT

❖ Exercice clos le 31 décembre 2021

En K€	Montants	
	31/12/2021	31/12/2020
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>72 094</b>	<b>72 360</b>
Autres Produits	13 935	14 174
<b>Total Produits d'exploitation</b>	<b>86 028</b>	<b>86 534</b>
Achats de marchandises	8 197	6 686
Achats et Autres Services Externes	26 822	24 979
Impôts et Taxes	1 537	2 052
Charges de Personnel	52 530	53 614
Dotations aux Amortissements et Provisions	1 803	1 991
Autres charges d'exploitation	117	174
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>91 006</b>	<b>89 495</b>
<b>Résultat d'Exploitation</b>	- <b>4 978</b>	- <b>2 962</b>
<b>Résultat Financier</b>	<b>1 468</b>	<b>260</b>
<b>Résultat Courant</b>	- <b>3 510</b>	- <b>2 701</b>
<b>Résultat Exceptionnel</b>	- <b>1 586</b>	- <b>1 668</b>
Impôt sur les bénéfices	1 507	1 029
<b>RESULTAT NET</b>	- <b>3 589</b>	- <b>3 340</b>



# ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2021

(Montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

Le conseil d'Administration a arrêté les comptes annuels le 13 avril 2022. Il a approuvé le Rapport Financier Annuel, dans sa forme définitive pour la publication, le 25 avril 2022 et a donné le même jour son autorisation de publication des comptes annuels au 31 décembre 2021. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

## I. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

### 1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

#### ❖ Cyber attaque

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 pas 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,
- Et 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,
- Et 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.

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 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.

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 cyberattaque :

- 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.

Cet incident a impacté les comptes 2021 de la société pour un montant estimé à plus de 2M€ par le management :

- 0,6M€ de coûts externes de remédiation qui ont été classés en charges opérationnelles dans le compte de résultat consolidé ;
- Plus de 0,5M€ d'arrêt de production lors de la crise ;
- Plus d'1M€ de manque à gagner de marge sur du développement commercial qui n'a pu se faire compte tenu du temps passé par le management et les commerciaux à gérer la crise et à communiquer avec les clients.

## ❖ Acquisitions

### 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.

### 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.

### 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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

#### **❖ Cessions**

En mars 2021, Keyrus SA a procédé à une cession partielle des actions détenues dans B&C Technologies Holding. Le pourcentage de détention de Keyrus SA dans le capital de B&C est ainsi passé de 46.98% à 24.5%.

L'acquéreur est une société constituée par les Senior Managers de la société.

#### **❖ Factor**

En novembre 2021, la société a conclu un nouvel accord de financement par affacturage, pour une durée ferme de 3 ans. Cet accord porte sur Keyrus SA et certaines de ses filiales en France, Belgique, Etats-Unis et Canada. Il porte la ligne totale à 35M€ de financement, améliore la quotité de financement et permet la cession sans recours d'une partie des créances.

## **2. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE**

#### **❖ Filiales Et Participations**

##### **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 est basée à Sao Paulo, Brésil avec une présence au Portugal, et emploie actuellement plus de 60 personnes. Elle est active dans le e-commerce, la formation et le conseil ainsi que sur la vente d'applications personnalisées.

### 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.

## II. REGLES ET METHODES

Les comptes annuels ont été établis suivant les principes, normes et méthodes comptables conformément au règlement ANC n°2014-03, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil National de la Comptabilité et du Comité de la Règlementation Comptable.

Les comptes de l'exercice ci-après couvrent la période du 01/01/2021 au 31/12/2021 soit une durée de 12 mois. Les comptes clos au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2021 sont donc comparables.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- Continuité de l'exploitation,
- Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- Indépendance des exercices...

...et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

### 1. RECOURS A DES ESTIMATIONS

Pour établir ces informations financières, la direction de la société doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données en notes annexes.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, financiers, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes sociaux ont été établis en tenant compte du contexte actuel de reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

### 2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds commercial (ou « malis techniques ») suite à des fusions.

A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt).

En conformité avec le règlement ANC N° 2015-07, les malis techniques résultants des opérations de fusions et opérations assimilées, ont été affectés en fonds commercial. Ils ont une durée d'utilisation non limitée et ne font pas l'objet d'un amortissement.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 9%.

Les éléments constitutifs des malis de fusion, tels que définis précédemment, ont fait l'objet d'un test de dépréciation. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2021.

Les frais de développement sont activés s'ils respectent les 6 critères le permettant :

- Coût individualisé et mesuré de manière fiable
- Faisabilité technique de fabrication de produit ou du procédé
- Intention de produire et commercialiser ou d'utiliser
- Existence d'un marché ou d'une utilisation interne générant des ressources
- Existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet (techniques et financières)
- Capacité à générer des avantages économiques futurs probables suffisants ;

La totalité des frais de développement capitalisés représente un montant total de 4.367K€. Ils seront amortis sur 5 ans.

### 3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant la durée de vie estimée. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Agencements, installations techniques	8 ans linéaire
Matériel de transport	4 ans linéaire
Matériel de bureau & informatique	5 ans linéaire
Mobilier	8 ans linéaire

### 4. PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. § 2.2).

Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.

### 5. ACTIONS PROPRES

Les actions propres **Keyrus** sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement, à leur coût historique. Elles sont évaluées à la clôture de l'exercice sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur est inférieure au coût historique.

## 6. ACTIONS GRATUITES

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2. Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, une première tranche de 10.000 actions et trois tranches 5.000 actions par année sous condition de la présence au 14 février 2020 pour la première tranche, au 14 février 2021 pour la seconde, au 14 février 2022 pour la troisième et au 14 février 2023 pour la quatrième.

La réunion du Conseil d'Administration du 7 novembre 2019 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2018-1 (20 000 actions) et du plan AGA 2018-2 (35 000 actions).

La réunion du Conseil d'Administration du 24 septembre 2020 a constaté l'acquisition définitive des titres de la deuxième tranche du plan AGA 2018-1 (5 000 actions).

Conformément au plan AGA 2019-2 voté par le Conseil d'Administration du 14 février 2019, 10.000 actions ont été acquises le 14 février 2020 et 5.000 le 14 février 2021.

La charge comptabilisée est de 15K€ en 2021.

## 7. EVALUATION DES CREANCES

Les créances ont été évaluées à leur valeur nominale. Leur valeur d'inventaire fait l'objet d'une appréciation au cas par cas. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

## 8. CREANCES ET DETTES EN DEVISES

Les créances et dettes libellées en monnaies étrangères ont été évaluées sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice. La différence résultant de cette évaluation est inscrite en écart de conversion actif et/ou passif.

Les charges ou produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les pertes latentes résultant de la conversion en euros sont évaluées en tenant compte des couvertures à terme et enregistrées en « provision pour risque de change ».

## 9. VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. Cependant, les moins-values latentes, résultant de la comparaison entre leur coût historique et leur cours de clôture, font l'objet d'une provision pour dépréciation à la clôture de l'exercice.

## 10. INDEMNITES DE DEPART A LA RETRAITE

La société n'a pas comptabilisé le montant de son engagement en matière de départ à la retraite. Compte tenu de l'âge moyen du personnel, la société considère que le montant de ses engagements à ce titre n'est pas significatif. En revanche, la provision calculée pour les comptes consolidés est précisée dans les engagements hors bilan.

## 11. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Elles sont destinées à couvrir des risques et des charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisées quant à leur objet mais dont la réalisation, l'échéance et le montant sont incertains.

## 12. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires est composé de 86% de prestations de services. Deux types de prestations sont facturés :

- Prestations en mode projet : comptabilisation du chiffre d'affaires sur la base du nombre de jours passés.
- Prestations au forfait : le chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts. En fin d'exercice, en fonction de l'avancement, la société constate, soit des factures à établir, soit des produits constatés d'avance. Les éventuelles pertes à terminaison sont comptabilisées en provisions pour risques dès leur identification.

## 13. FRAIS D'EMISSION DES EMPRUNTS

La société a opéré un changement de méthode comptable concernant la comptabilisation des frais d'émission d'emprunts à compter du 1er janvier 2016. Keyrus a décidé d'appliquer la méthode préférentielle, à savoir l'étalement des frais sur la durée d'emprunt.

Les frais d'emprunt liés au crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018 – 606 K€ - sont amortis sur 6 ans, avec une charge de 101K€ en 2021 (identique à 2020).

### III. NOTES SUR LE BILAN

#### 1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

##### ❖ Variation des valeurs brutes

RUBRIQUES	31/12/2020	Fusion	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2021
Immobilisations incorporelles*	15 093		54			15 148
Immobilisations corporelles	6 725		639	-3	0	7 361
	21 819	0	693	-3	0	22 509

\*dont 9.132 K€ de mali technique de fusion et de fonds commerciaux.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de l'année sont essentiellement relatives – via la production immobilisée – aux projets de solutions innovantes visant à se différencier de ses concurrents et à accélérer son développement commercial (projets Novea). Ces projets seront mis en service après 2021.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles sont liées, pour 200K€, aux investissements en équipements informatiques courants et, pour 400K€, à la rationalisation de nos coûts locatifs en Ile de France et nos nouveaux locaux à Lyon.

##### ❖ Variation des amortissements

RUBRIQUES	31/12/2020	Fusion	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2021
Immobilisations incorporelles	2 148		917			3 066
Immobilisations corporelles	3 815		773	-3		4 585
	5 963	0	1 690	-3	0	7 650

#### 2. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

RUBRIQUES	31/12/2020	Fusion	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2021
Titres de participation	51 903		8 737	-431	430	60 639
Dépôts et cautions versés	2 716		397	-1 104	-328	1 681
Créances rattachées	2 930		262		112	3 305
Prêts	9 167		1 291	-483	-214	9 760
	66 716	0	10 686	-2 018	-0	75 384

Concernant ce poste, les principaux mouvements ont été explicités dans les évènements significatifs de l'exercice. Ils concernent les opérations suivantes :

- Acquisition de 51% des titres de l'ESN C17 Engineering
- Rachat de l'intégralité des part minoritaires de Keyrus Management SAS
- Rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis
- Constitution de la société Mozzaïk détenue à 30% par Keyrus et 8% par sa filiale Younicorns
- Acquisition de 51% du capital des sociétés IT Performa S.A.S. (Colombie) et IT Performa S.A.C. (Pérou).
- Acquisition de 51% du capital de Bigo Consulting (Mexique).
- Incorporation de la société KeySon EPM Asia à Singapour
- Rachat de l'intégralité des parts des minoritaires de Keyrus USA Inc.
- Prise de participation minoritaire dans l'ESN française SiYou (10%)
- Rachat de 1,5% de MyBCG (sortie d'un minoritaire)
- Cession partielle des actions détenues dans B&C Technologies Holding

### 3. ETAT DES CREANCES ET DETTES

#### ❖ Etat des créances

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Créances clients	28 640	28 640	0
Personnel, organismes sociaux, Etat	30 596	11 303	19 293
Groupe et associés, divers	20 422	20 422	0
Autres	3 681	3 681	0
Charges constatées d'avance	2 149	2 149	0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>85 489</b>	<b>66 196</b>	<b>19 293</b>

Les créances à plus d'un an sont composées des crédits d'impôt recherche.

#### ❖ Etat des dettes

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an	A plus de 5 ans
Emprunts et dettes financières	64 598	26 290	38 308	0
Groupe et associés	16 435	16 435	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	22 204	21 701	503	0
Personnel, organismes sociaux, état	22 371	21 235	1 136	0
Autres dettes	1 950	1 950	0	0
Dettes sur immobilisations	-	-	0	0
Produits constatés d'avance	5 402	5 402	0	0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>132 961</b>	<b>93 014</b>	<b>39 947</b>	<b>-</b>

Les dettes aux organismes sociaux à plus d'un an sont des dettes pôle emploi relative à l'étalement permis par les mesures gouvernementales mise en place pour faire face aux conséquences économiques de la crise COVID-19. Un échéancier sur 31 mois à compter de novembre 2020 a été négocié.

Les autres dettes sont essentiellement composées des remises de fin d'années (1.5M€) et de l'étalement des franchises de loyers (0.3M€).

#### ❖ Variation des dettes financières

RUBRIQUES	31/12/2020	Fusion	Augmentation	Remboursement	Autres (Reclassements)	31/12/2021
Emprunts obligataires	-					-
Emprunts auprès des établissements de crédit	65 388		10 753	- 11 543		64 598
Comptes courants groupe et d'actionnaires	19 049		9 410	- 12 024		16 435
	<b>84 437</b>	<b>-</b>	<b>20 163</b>	<b>- 23 566</b>	<b>-</b>	<b>81 034</b>

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.
  
- **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
  
- **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 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 : 10 M€**
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursement : 2 années de franchise puis 48 mensualités
  - Taux de garantie d'état : 0,5% du capital restant dû la première année, puis 1% les deux années suivantes et enfin 2% les trois dernières années
  - Taux d'intérêt variable entre les cinq différentes banques participantes au PGE

Les autres variations des emprunts et dettes concernent essentiellement les comptes courants factor et les financements auprès de BPI des crédits d'impôt recherche (CIR), des crédits d'impôt pour la compétitivité emploi (CICE).

#### ❖ Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

Produits à recevoir	31/12/2021	31/12/2020
Factures à établir clients	7 043	7 664
Organismes sociaux- soldes débiteurs	550	223
Etat		
Avoirs à recevoir	109	76
<b>TOTAL Produits à recevoir</b>	<b>7 703</b>	<b>7 964</b>

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	93	92
Fournisseurs factures non parvenues	8 238	6 703
Dettes fiscales et sociales	6 994	7 107
Disponibilités, charges à payer		
Avoirs à établir	1 492	1 551
<b>TOTAL Charges à payer</b>	<b>16 818</b>	<b>15 454</b>

#### 4. VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'actions propres et se détaillent comme suit :

BANQUE	Nature	Quantité au 31/12/2021	Valeur comptable	Valeur boursière
Actions Propres		1 390 001	1 526	4 619
<b>Total valeur mobilières de placement</b>			<b>1 526</b>	<b>4 619</b>

#### 5. CHARGES ET PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

RUBRIQUES	Charges	Produits
<b>Produits constatés d'avance</b>		5 402
Maintenance revendues		5 158
Prestations sur projets au forfait		243
Loyer refacturé		
<b>Charges constatées d'avance</b>	2 149	
Loyers et charges locatives		
Charges financières précomptées		
Maintenances revendues		
Autres	2 149	
<b>Total</b>	<b>2 149</b>	<b>5 402</b>

#### 6. DEPRECIATION D'ACTIFS ET PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

RUBRIQUES	31/12/2020	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2021
Provisions pour risques	6 300	90	-2 196		4 194
Provisions sur immobilisations financières	63	1 514			1 577
Dépréciation actifs circulants	3 489	102	-1 514		2 077
Provision pour dépréciation des VMP	0				0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9 851</b>	<b>1 706</b>	<b>-3 710</b>	<b>0</b>	<b>7 847</b>

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement :

- Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets 1 377 K€
- Provisions pour risques divers, risques sociaux et litiges prud'homaux 2 796 K€
- Provision pour perte de change 19 K€

#### Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, la société peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes de la société peuvent conduire à des

litiges à la suite d'une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme comptable française ne permet pas de provisionner. La société rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

## 7. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

RUBRIQUES	31/12/2020	Variation	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat N-1	31/12/2021
Capital	4 319				4 319
Prime d'émission	20 853				20 853
Prime de fusion	89				89
Réserve légale	432				432
Réserve spéciale pour actions	408				408
Amortissements Dérogatoires	7				7
Report à nouveau	19 989			-3 340	16 649
Résultat	-3 340		-3 589	3 340	-3 589
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>42 758</b>	<b>0</b>	<b>-3 589</b>	<b>0</b>	<b>39 169</b>

Le capital social est composé comme suit au 31 décembre 2021 :

Catégories de titres	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital au début de l'exercice	17 277 870	0,25 €
Actions émises pendant l'exercice		
Actions remboursées pendant l'exercice		
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	17 277 870	0,25 €



## IV. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### 1. CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

ACTIVITES	31/12/2021		31/12/2020	
Ventes de marchandises et de licences	10 369	14%	8 674	12%
Prestations de services	61 724	86%	63 687	88%
<b>TOTAL Chiffre d'Affaires</b>	<b>72 094</b>	<b>100%</b>	<b>72 360</b>	<b>100%</b>

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle de Grands Comptes.

En K€	31/12/2021	31/12/2020
Autres Produits	13 935	14 174
<b>TOTAL Autres Produits d'Exploitation</b>	<b>13 935</b>	<b>14 174</b>

Les autres produits d'exploitation sont essentiellement constitués :

- De transferts de charges correspondant à la refacturation de prestations de service aux autres sociétés du groupe,
- Et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2021.

### 2. RESULTAT FINANCIER

RUBRIQUES	31/12/2021	31/12/2020
Intérêts et autres produits financiers	355	435
Dividendes reçus	2 134	1 500
Reprises sur provisions financières	972	355
Produits de cessions des Titres	-	21
Gains de change	838	29
Produit de fusion	-	109
Autres produits financiers	-	101
<b>Total produits financiers</b>	<b>4 299</b>	<b>2 552</b>
Intérêts et charges assimilées	1 558	1 148
Dotation aux provisions financières	121	1 074
Charges de cession des titres	2	32
Perte de change	1 149	38
Autres charges financières	1	-
<b>Total charges financières</b>	<b>2 831</b>	<b>2 291</b>
<b>Total Résultat financier</b>	<b>1 468</b>	<b>260</b>

La société a perçu un dividende de 1 500K€ versé par sa filiale **Absys-Cyborg**, 128K€ de **Medqualis**, 224K€ de **Xiomega consulting**.

Les reprises sur provisions financières concernent les écarts de conversion sur prêts intragroupe et comptes courants intragroupe pour 972K€.

Les gains de change concernent en majorité des opérations faites avec les Etats-Unis (796k€). Les pertes de changes concernent principalement les opérations réalisées avec les Etats-Unis (831Ke) et le Royaume-Uni (271K€).

Les Autres Produits Financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société.

### 3. RESULTAT EXCEPTIONNEL

RUBRIQUES	31/12/2021	31/12/2020
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	49	2
Produits exceptionnels sur opérations en capital	443	4 443
Reprise sur provisions et transferts de charges	3	3
<b>Total produits exceptionnels</b>	<b>496</b>	<b>4 449</b>
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	1 576	1 563
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	446	4 483
Autres charges exceptionnelles	-	-
Dotations exceptionnelles	60	71
<b>Total charges exceptionnelles</b>	<b>2 082</b>	<b>6 116</b>
<b>Total Résultat exceptionnel</b>	<b>- 1 586</b>	<b>- 1 668</b>

Les charges exceptionnelles sont essentiellement constituées de dépenses liées à la cyber attaque (609K€), aux honoraires liés aux acquisitions de sociétés (341K€) et à des charges de réorganisation (710K€).

### 4. IMPOTS

**Keyrus** est l'entité tête de l'intégration fiscale composée de la société **Absys-Cyborg** depuis le 1er janvier 2001, les sociétés **Kadris Consultants, Kadris Group, Keyrus Biopharma Innovation, Up Génération, Keyrus Management et Keyrus Management Régions** depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les sociétés **Azuneed et Les Editions Compagnons** depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, ainsi que la société **Idoowa** depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Dans le cadre de cette intégration, les relations entre les sociétés et la société tête de groupe sont régies par une convention dont le principe général est le suivant :

Toutes les dispositions de la présente convention ont pour principe commun que, durant son appartenance au groupe résultant du régime de l'intégration fiscale mis en place entre la société tête de groupe et la filiale, celle-ci se trouve, dans toute la mesure du possible, dans une situation identique en actif, passif, charges, produits, risques et prérogatives à celle qui aurait été la sienne en l'absence du groupe fiscal.

RUBRIQUES	31/12/2021	31/12/2020
IS	-	12
Prélèvement à la Source	- 8	- 10
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	1 515	1 012
<b>Produit net d'impôt sur les sociétés</b>	<b>1 507</b>	<b>1 014</b>

Le montant des déficits reportables s'élève à 63.9 M€ au 31 décembre 2021.

## V. AUTRES INFORMATIONS

### 1. EFFECTIFS

Effectifs	31/12/2021	31/12/2020
Opérationnels	513	620
Administratifs	170	155
<b>Total effectif</b>	<b>683</b>	<b>775</b>

### 2. REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 831K€.

**3. ENGAGEMENT HORS BILAN :**

<b>Engagements reçus</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2020</b>
Crédit syndiqué	14 476	25 076
Ligne CGA (financement non utilisé)	-	6 483
Ligne FactoFrance (financement non utilisé)	24 812	-
Ligne BPI France (financement non utilisé)	-	3 187

<b>Engagements donnés</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2020</b>
Provision pour retraites	1 081	1 027
Engagements de Loyers	16 354	19 042
Garantie accordée en faveur de BlackTiger	100	-
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150

## VI. FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 1. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

#### ❖ Filiales détenues à plus de 50%

Exprimé en milliers d'€	Pays	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Prêts et cautions consentis non remboursés	Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés
						Brute	Nette				
<b>Principales filiales détenues à plus de 50%</b>											
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	0	-	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	-

La société **Keyrus** SA est la société consolidante du Groupe.

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. § 2.2). Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.



# COMPTES ANNUELS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
SUR LES COMPTES ANNUELS

**KEYRUS**

Société anonyme

155 RUE ANATOLE FRANCE,

92300 LEVALLOIS PERRET

---

**Rapport des commissaires aux comptes  
sur les comptes annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2021

RBA SA  
5 rue de Prony  
75017 Paris

192

Deloitte & Associés  
6, place de la Pyramide  
92908 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. au capital de 2 188 160 €  
572 028 041 RCS Nanterre  
Société de Commissariat aux Comptes  
inscrite à la Compagnie Régionale de  
Versailles et du Centre

## **KEYRUS**

Société anonyme  
155 RUE ANATOLE FRANCE,  
92300 LEVALLOIS PERRET

---

### **Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2021

---

À l'assemblée générale de la société KEYRUS

### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.



## **Fondement de l'opinion**

### **Référentiel d'audit**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### **Indépendance**

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport.

### **Justification des appréciations**

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Les titres de participation sont évalués selon les modalités présentées dans le paragraphe 2.4 de l'annexe des comptes annuels. Nous avons examiné le caractère approprié de ces méthodes comptables et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations retenues pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et les créances rattachées.

### **Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires**

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

### **Rapport sur le gouvernement d'entreprise**

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L.225-37-4 du code de commerce.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-

détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Paris et Paris-La Défense, le 29 avril 2022

Les commissaires aux comptes

RBA SA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Albert AIDAN



# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

## VII - TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

**KEYRUS**

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

**VII - TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS**

Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2022

**Texte des résolutions****A titre ordinaire****Première résolution**

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture des rapports du conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve l'inventaire, les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat déficitaire de -3.588.654,31 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies de Code général des impôts, l'assemblée générale prend acte du montant nul des dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code, ainsi que l'impôt correspondant.

**Deuxième résolution**

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire de 7.042.820 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

**Troisième résolution**

*(Affectation du résultat)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de – 3.588.654,31 euros, de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de	0€
A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social	431.946,75€
Le solde soit	-3.588.654,31€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	16.649.464,75€
Sera porté à	13.060.810,44€

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires prend acte, en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices sociaux.

#### **Quatrième résolution**

*(Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et approbation desdites conventions)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve lesdites conventions réglementées.

#### **Cinquième résolution**

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Claude BENMUSSA)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, approuve le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Claude BENMUSSA dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée.

Ce dernier ayant déjà accepté de renouveler son mandat, conformément aux dispositions de l'article L. 225-18 du Code de commerce et de l'article 14 des statuts, pour une durée de six (6) ans, le mandat sera valable jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, qui se tiendra en 2028. Monsieur Claude BENMUSSA a également précisé qu'il satisfaisait à toutes les conditions requises par la loi et les règlements pour l'exercice dudit mandat.

#### **Sixième résolution**

*(Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et, conformément aux dispositions de l'article L. 225-45 du Code de commerce fixe à cent mille euros (100.000€) euros le montant maximum global de la rémunération des administrateurs, à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2022 conformément à la politique approuvée ci-dessus.

#### **Septième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce ;
- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à la date de ces achats, déduction faite des reventes effectuées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- décide que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital social ;
- décide qu'en toute hypothèse, le montant global maximum que la Société serait susceptible de payer ne pourra excéder 20.733.444 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens, et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :
  - \* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un

prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,

\* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,

\* la conservation et/ou la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,

\* l'attribution et/ou la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,

\* la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,

\* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;

- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à douze euros (12 €) hors frais d'acquisition, sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à un euro (1 €) par action
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour ce faire.

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

## **A titre extraordinaire**

### ***Huitième résolution***

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

2. Précise que le conseil d'administration pourra également procéder à l'émission de bons autonomes donnant accès à des actions nouvelles de la Société et qui seraient attribués gratuitement aux actionnaires ;
3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions d'euros (3.000.000€) en nominal, étant précisé que :
- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 13<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
4. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
- les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
  - le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
  - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
    - b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
    - c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.
5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.
7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
9. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.



### **Neuvième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.
2. Prend acte que, conformément à la loi, l'émission directe d'actions nouvelles réalisée dans le cadre d'une offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier sera limitée à 20% du capital social par an.
3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions d'euros (3.000.000€) en nominal, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 13<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
4. Décide que :
  - (i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché Euronext Growth Paris précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote de 10% ;
  - (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.
5. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
5. Décide de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera, pour tout ou partie d'une émission réalisée dans le cadre de la présente délégation.
6. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
7. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

8. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

9. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

10. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Dixième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.

2. Décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 13<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Onzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie :

- actionnaires, anciens actionnaires ou dirigeants de sociétés dont la Société a acquis des titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ou avec lesquelles la Société a mis en place un partenariat dans le cadre de la conduite de son activité, étant précisé que le nombre de bénéficiaires que le conseil d'administration identifiera au sein de cette catégorie ne pourra être supérieur à vingt (20) par émission.

2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit de personnes appartenant à la catégorie définie ci-dessus.
3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société pourront notamment consister en des bons (lesquels pourront le cas échéant être attribués gratuitement), des titres de créance (subordonnés ou non) ou toutes autres valeurs mobilières de quelque nature que ce soit.
4. Prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.
5. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions d'euros (3.000.000 €) en nominal, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 13<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
6. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :
  - (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché Euronext Growth Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;
  - (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.
7. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.
8. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Douzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.
3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour

préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 13<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 30% (ou de 40% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix (10) ans) à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Growth Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
- arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, et notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ;
  - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les salariés, préretraités et retraités pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions gratuites ;
  - fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
  - constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
  - apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
  - imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
  - et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Treizième résolution**

*(Plafond global des autorisations d'émission en numéraire)*

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à trois millions d'euros (3.000.000€) le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 8<sup>ème</sup> à 12<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 8<sup>ème</sup> résolution est de trois millions d'euros (3.000.000€) ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 9<sup>ème</sup> résolution est de trois millions d'euros (3.000.000€) ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 11<sup>ème</sup> résolution est de trois millions d'euros (3.000.000€) ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 12<sup>ème</sup> résolution est de 10% du capital social.

### **Quatorzième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.
2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
  - décider en cas de distribution d'actions gratuites :
    - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
    - que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
  - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et plus généralement, pour prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.
4. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Quinzième résolution**

*(Délégation de pouvoirs à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un échange de titres financiers)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs de décider l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'un échange de titres financiers qui serait effectué par la Société, notamment sous la forme d'une offre publique d'échange.
2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation au profit d'une catégorie de personnes, à savoir les porteurs des titres apportés en échange à la Société.
3. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce, que le prix unitaire d'émission de ces valeurs mobilières sera fonction de la parité d'échange retenue, laquelle devra le cas échéant faire l'objet d'une expertise indépendante.
4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation de pouvoirs pourront conduire la Société à doubler son capital, étant précisé qu'il s'agit d'un plafond autonome et individuel.

5. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente délégation de pouvoirs, à l'effet notamment de :

- arrêter les conditions et modalités des émissions,
- déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres financiers à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, leur date de jouissance, éventuellement rétroactive,
- modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, postérieurement à leur émission,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

6. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

### **Seizième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.

2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :

- d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,
- d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi,

tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

3. Décide que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, étant précisé que ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L. 225-182 et R. 225-143 du Code de commerce, sous réserve de toute autre limitation légale.

4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.

5. Décide que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

6. Prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.

7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :

- arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
- fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de

bénéficiaires tels que prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;

- décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;
  - fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;
  - accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
  - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
8. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Dix-septième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.

2. Décide que le conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.

4. Décide que, sauf exceptions légales :

- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
- le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;

étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :

- soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
- soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;

- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
- inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Dix-huitième résolution**

*(Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société, de bons de souscription d'actions (BSA) qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA faisant l'objet de la présente délégation.
3. Prend acte que la présente délégation emporte, au profit des titulaires de BSA susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les BSA pourront donner droit.
4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois cent soixante-quinze mille euros (375.000€) euros, correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.
5. Décide que le Conseil d'administration fixera le prix d'émission des BSA, la parité d'exercice et le prix de souscription des actions sous-jacentes au vu du rapport d'un expert indépendant, étant précisé que :
  - (i) en l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisée dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché Euronext Growth Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées ;
  - (ii) dans l'hypothèse où la Société aurait réalisé, dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, (a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché Euronext Growth Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou, (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.
6. Décide que le conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires et arrêtera les modalités et caractéristiques des BSA dans les limites fixées par la présente résolution, et notamment :



- si les BSA seront émis sous forme nominative, s'ils seront cessibles et, le cas échéant, s'ils pourront faire l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ;
- la période d'exercice des BSA ainsi émis, qui ne pourra être supérieure à dix (10) années à compter de leur émission par le conseil d'administration ; au-delà de la période fixée par le conseil d'administration, ils seront automatiquement caducs ;
- le prix de souscription des actions nouvelles sur exercice des BSA, qui devra être libéré intégralement au moment de leur souscription ;
- en outre, les actions émises sur exercice des BSA seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits BSA auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit, au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées auxdites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.

Les caractéristiques définitives des BSA feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires parmi la catégorie de bénéficiaires indiquée ci-dessus, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des BSA, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et, plus généralement, faire, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

8. Décide que cette délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Dix-neuvième résolution**

*(Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi :
  - à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;
  - à réduire à due concurrence le capital social, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
  - à modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes formalités nécessaires.
2. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente autorisation, à l'effet notamment de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.
3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée générale.

### A. Formalités préalables à effectuer pour participer à l'assemblée générale

L'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Tout actionnaire peut se faire représenter à l'assemblée générale par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut aussi se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix (articles L. 225-106 et L. 22-10-39 du Code de commerce).

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, il est justifié du droit de participer à l'assemblée générale par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le 6 juin 2022 à zéro heure, heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société (ou son mandataire), soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par les intermédiaires financiers est constatée par une attestation de participation délivrée par ces derniers (le cas échéant, par voie électronique) dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce (avec renvoi de l'article R. 225-61 du même Code), en annexe :

- du formulaire de vote à distance ;
- de la procuration de vote ;
- de la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission au deuxième jour précédent l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

### B. Mode de participation à l'assemblée générale

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale pourront demander une carte d'admission de la façon suivante :

- **pour l'actionnaire nominatif** : se présenter le jour de l'assemblée directement au guichet spécialement prévu à cet effet muni d'une pièce d'identité ou demander une carte d'admission à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander à l'intermédiaire habilité qui assure la gestion de son compte titres, qu'une carte d'admission lui soit adressée.

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette assemblée et souhaitant voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'assemblée, à leur conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou à une autre personne de leur choix dans les conditions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 I et L. 22-10-39 du Code de commerce, pourront :

- **pour l'actionnaire nominatif** : renvoyer le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, qui lui sera adressé avec la convocation, à l'adresse suivante :  
*CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle,  
 92130 Issy-les-Moulineaux.*
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander ce formulaire auprès de l'intermédiaire qui gère ses titres, à compter de la date de convocation de l'assemblée.

Pour les actionnaires au porteur, le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration devra être accompagné d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier et renvoyé à l'adresse suivante :

*CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.*

Pour être pris en compte, les formulaires de vote par correspondance devront être reçus par la Société ou le service Assemblées Générales de CACEIS, au plus tard trois jours calendaires avant la tenue de l'assemblée (soit le 5 juin 2022 à 23h59 au plus tard).

Les actionnaires pourront se procurer, dans les délais légaux, les documents prévus aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce par demande adressée à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Tout actionnaire ayant déjà renvoyé le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'assemblée n'aura plus la possibilité de choisir un autre mode de participation à l'assemblée.

Les désignations ou révocations de mandats exprimées par voie papier devront être réceptionnées au plus tard 3 jours calendaires avant la date de l'assemblée (soit 5 juin 2022 à 23h59 au plus tard).

### **C. Questions écrites et demande d'inscription de projets de résolution par les actionnaires**

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour par les actionnaires remplissant les conditions prévues par l'article R. 225-71 du Code de commerce doivent être envoyées, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante :

*Direction administrative et financière de KEYRUS – 155, rue Anatole France,  
92300 Levallois-Perret,*

au plus tard le vingt-cinquième jour calendaire avant la tenue de l'assemblée générale (soit **le 14 mai 2022** à 23h59 au plus tard), conformément à l'article R. 225-73 du Code de commerce. Les demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

L'examen par l'assemblée du point ou de la résolution est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription définitive des titres dans les mêmes comptes au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le 6 juin 2022 à zéro heure, heure de Paris).

Chaque actionnaire a la faculté d'adresser au Conseil d'administration, lequel répondra en séance, les questions écrites de son choix.

Les questions doivent être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante :

*Direction Administrative et Financière de KEYRUS (Monsieur Johann Temim)*

*Ou*

*Direction des Risques de KEYRUS (Monsieur Karim Mulard-Benjelloun)*

*155, rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret.*

Cet envoi doit être réalisé au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'assemblée générale (soit le 2 juin 2022 à 23h59 au plus tard).

### **D. Droit de communication des actionnaires**

Les actionnaires pourront se procurer, dans les délais légaux, les documents prévus aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce par demande adressée au siège social.



# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021

## VIII - ATTESTATION DU PRESIDENT

**KEYRUS**

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

## VIII – ATTESTATION DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL & INFORMATIONS SPECIFIQUES

### 8.1 PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

#### 8.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT

Monsieur Eric COHEN en sa qualité de Président-Directeur Général de la société Keyrus est le Responsable du Rapport Financier Annuel.

#### 8.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

**« J’atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l’évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu’une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées ».**

Fait à Levallois-Perret, Le 29 avril 2022

**Eric COHEN**  
 Président-Directeur Général

### 8.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIETE

#### 8.2.1 DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

Dénomination sociale	Keyrus
Siège social	155, rue Anatole France, 92593 Levallois Perret
Site Web	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du Rapport Financier Annuel sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Rapport.

#### 8.2.2 FORME JURIDIQUE

Keyrus SA est une société anonyme de droit français à Conseil d’Administration régie par les dispositions du Code de Commerce.

#### 8.2.3 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES – CODE ACTIVITE - LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre.

RCS Nanterre	400 149 647
Code APE/NAF	6202 A
LEI	969500P448GL7H3MJ058

#### 8.2.4 DATE DE CONSTITUTION – DUREE DE VIE

La Société a été créée le 26 janvier 1995. La durée de la Société est de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

#### 8.2.5 EXERCICE SOCIAL – ART. 22 DES STATUTS

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

#### 8.2.6 OBJET SOCIAL – ART. 2 DES STATUTS

La Société a pour objet tant en France qu'à l'étranger:

- Le conseil en informatique et électronique,
- La conception, la production, la réalisation, la commercialisation et la distribution de tous produits informatiques et électroniques,
- L'installation, la maintenance, l'exploitation de matériels, de logiciels ou de systèmes informatiques ou de transport ou de traitement de données,
- La formation en informatique et électronique,
- La délégation de personnel et l'assistance technique en informatique et électronique,
- Le tout, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation ou de prise ou de dotation ou de gérance de tous biens ou droits ou autrement,
- Et, plus généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ou à tout patrimoine social.

#### 8.2.7 AUTRES INFORMATIONS

##### Renseignements relatifs à la cotation de la société

Les actions Keyrus sont admises à la négociation depuis le 20 juillet 2000. Elles sont actuellement inscrites à la côte du marché Euronext Growth Paris.

Code Mnémonique	ALKEY
Code ISIN	FR0004029411
Reuters	KEYR.PA
Bloomberg	ALKEY:FP
Organisme financier assurant le service des titres	CACEIS Services Financiers Emetteurs 14 rue Rouget de Lisle 92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

Aucune demande d'admission n'a été déposée sur une place étrangère.

### 8.3 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

Le Groupe Keyrus opère dans un environnement réglementaire régi par les dispositions relatives aux sociétés de services et de conseil et par les réglementations applicables aux sociétés d'une certaine taille et soumises à divers critères.

Le Département Juridique et le Département Risques, CorpLegal et Conformité veillent conjointement au respect de toutes

les réglementations et lois applicables au Groupe.

Le Groupe Keyrus estime qu'aucun aspect réglementaire n'est de nature à influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur ses activités.

#### 8.4 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage, ou de procédure en cours ou menaces de procédure, ayant eu ou pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe Keyrus.

#### 8.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet ([www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)) ainsi que par l'intermédiaire d'Actus News, une agence de diffusion de publications financières.

La communication des éléments financiers semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l'année 2022 est le suivant:

Résultats Annuels 2021	13 avril 2022
Assemblée Générale des Actionnaires	8 juin 2022
Résultats Semestriels 2022	22 septembre 2022

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu le jour de la publication des résultats.

La réunion relative aux résultats de l'exercice annuel 2021 a eu lieu le 13 avril 2022. La réunion concernant les résultats du 1er semestre 2022 est prévue le 22 septembre 2022.

#### 8.6 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

##### 8.6.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

<b>Deloitte &amp; Associés</b> Représenté par Monsieur Albert AIDAN 6, place de la pyramide 92908 Paris-La Défense Cedex	<b>Cabinet RBA</b> Représenté par Madame Soly BENZAQUEN 5, rue de Prony 75017 Paris
<b>Date du premier mandat</b> Assemblée Générale Extraordinaire du 1 <sup>er</sup> décembre 1999 <b>Date d'expiration du présent mandat</b> A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022.	<b>Date du premier mandat</b> Assemblée Générale Extraordinaire du 1 <sup>er</sup> décembre 1999 <b>Date d'expiration du présent mandat</b> A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022.

##### 8.6.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

<b>Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables</b> Représenté par Monsieur Alain PONS 6 place de la Pyramide, 92908	<b>Monsieur Jean-Claude Sarfati</b> 5, rue de Prony 75017 Paris
--	--



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