

KEYYES

DIGITAL SOLUTIONS

RAPPORT ANNUEL 2025

Au cœur
de l'écosystème
numérique

Le groupe NRB a évolué pour devenir KEYES en avril 2026.

Le présent rapport annuel, relatif à l'exercice 2025, porte exclusivement sur les activités de NRB S.A. et ne couvre pas les actualités des autres entités désormais intégrées au sein de KEYES, à savoir WIN, Computerland, Trasys et Trigone.

ÉDITEUR RESPONSABLE :

Pierre Soleil, Head Of Communication KEYES

Parc Industriel des Hauts Sarts - 2^e Avenue 65 | B-4040 Herstal

RÉDACTION ET COORDINATION : KEYES

RÉALISATION GRAPHIQUE : Minale Design Strategy

© 2026 KEYES /nv ou filiale de KEYES. Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ou transmise dans quelque forme et pour quel que but que ce soit sans l'autorisation expresse de KEYES ou de ses filiales.

Sommaire

1. – Introduction	08
2025 - L'ANNÉE DES BASCULES STRATÉGIQUES	10
LES BASCULES 2025 POUR NOS CLIENTS	12
2. – KEYES	14
LE GROUPE NRB DEVIENT KEYES	16
WE UNLOCK THE CHANGE	18
ENSEMBLE NOUS CONSTRUISONS LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE DE DEMAIN	20
3. – Au cœur de l'Écosystème IT du pays	22
NOTRE ACTUALITÉ 2025 EN UN COUP D'ŒIL	24
UN POSITIONNEMENT AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME IT	26
KEYES - ARCHITECTE DE LA SOUVERAINETÉ	28
CYBERSÉCURITÉ - PROTÉGER LES ORGANISATIONS SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR CYBER	32
IA - DE L'IDÉE À L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	36
INNOVATION - TRANSFORMER LES PROMESSES TECHNOLOGIQUES EN SOLUTIONS RÉELLES	40
4. – Une entreprise engagée	46
NOS TALENTS, MOTEUR DE TRANSFORMATION ET DE CROISSANCE	48
LA PERFORMANCE DURABLE EST LA SEULE VOIE VERS LA PERFORMANCE TOUT COURT.	54
GOVERNANCE - UN LEVIER STRATÉGIQUE DE CONFIANCE ET DE PERFORMANCE	58
5. – Rapport Financier	62

Édito

Depuis près de 40 ans, notre entreprise évolue pour répondre toujours mieux aux enjeux de son époque. Au fil des années, nous avons construit des fondations solides, développé des expertises reconnues et renforcé notre agilité. Aujourd'hui, notre capacité de résilience n'a jamais été aussi élevée. Plus que jamais, KEYES constitue un levier solide au service de la construction d'un État souverain, d'une économie prospère et d'une société numérique durable.

Dans un contexte marqué par l'explosion de l'intelligence artificielle générative, la multiplication des cyberattaques, les interrogations croissantes sur la souveraineté des données et un climat géopolitique tendu, le monde s'inquiète et s'agite. Dans cet environnement mouvant, KEYES s'affirme comme un acteur souverain de confiance.

Évoluer fait partie de notre ADN

En 2024, nous avons clarifié notre positionnement et structuré nos expertises autour de quatre grands domaines d'activité : les Grandes Organisations, les Acteurs de la Santé, le secteur public, ainsi que les PME. Ce choix n'était pas organisationnel. Il est stratégique. Il traduisait notre volonté d'être plus lisibles, plus cohérents et plus proches des réalités de nos clients.

En 2025, nous avons poursuivi ce travail de fond. Nous avons renforcé les synergies entre nos filiales, créé des centres de compétences transversaux pour briser les silos. Nous avons consolidé nos fondamentaux (mainframe, data centers, cloud) tout en saisissant pleinement les opportunités offertes par la cybersécurité et l'intelligence artificielle.

Nous avons renforcé les synergies entre nos filiales, créé des centres de compétences transversaux pour briser les silos.

Notre capacité à travailler en écosystème a également marqué cette année 2025.

Dans un monde complexe, aucune organisation ne peut avancer seule. Nous avons renforcé nos partenariats technologiques pour accélérer l'innovation et proposer des solutions toujours plus performantes et sécurisées. Nous avons intensifié nos collaborations avec le monde académique et la recherche, afin d'anticiper les ruptures technologiques et de former les talents de demain. Nous avons tissé des liens plus étroits avec l'écosystème des start-ups, dont l'agilité et la créativité nourrissent notre capacité d'innovation.

Cette dynamique conforte notre rôle d'acteur central de l'écosystème IT belge, capable d'offrir des réponses concrètes à des enjeux majeurs, qu'il s'agisse du renforcement de la cyber-résilience des secteurs critiques, de la souveraineté numérique des organisations ou du déploiement de projets d'intelligence artificielle générative souverains.

Les résultats sont concrets.

La reconnaissance de notre savoir-faire se traduit dans les chiffres. En 2025, le CA de KEYES a progressé de **+3 %**. À l'échelle de l'ensemble des entités, la croissance s'est poursuivie et nous avons gagné la confiance de nouveaux clients prestigieux. Dans un environnement exigeant, cette performance témoigne de la solidité de notre modèle.

Au-delà des chiffres, 2025 a été une année d'impacts.

La performance n'a de sens que si elle s'accompagne d'un impact positif, bien au-delà de notre cœur de métier. En matière environnementale, nous avons poursuivi notre trajectoire vers la neutralité carbone à l'horizon 2050 et renforcé la gestion responsable de nos déchets. La signature d'un partenariat avec l'Institute for Sustainable IT Belgium illustre également notre engagement pour un numérique plus responsable. Sur le plan social, nous avons continué à investir dans ce

qui constitue notre première richesse : nos collaborateurs. Nous avons renforcé l'écoute interne, développé une culture du feedback, investi massivement dans la formation via, notamment, notre plateforme Lucy, amélioré la flexibilité de la rémunération et multiplié les initiatives en faveur du bien-être. Le lancement du projet Clara, visant à renforcer la transparence et l'équité de nos pratiques RH, marque une étape structurante. L'obtention, pour la sixième année consécutive, de la certification Top Employer vient reconnaître cette exigence.

Convaincue du rôle majeur que doit jouer une entreprise dans la formation de la jeune génération, nous avons poursuivi la construction de ponts solides avec le monde académique afin de rapprocher l'école, l'université et l'entreprise, et d'encourager les vocations. Nous avons besoin d'une génération engagée, critique et ouverte sur le monde. Ce sont ces talents qui porteront les grandes transformations de demain.

Et à propos de demain...

Aujourd'hui, nous poursuivons notre travail de transformation avec un triple objectif : unir, moderniser, préparer l'avenir. C'est dans cet esprit que nous avons mis en place, en 2026, un nouveau Comité exécutif.

C'est également dans cet esprit qu'en avril 2026, NRB, Win, Computerland, Trasys et Trigone se sont réunies sous une marque commune : **KEYES**. Changer de nom, ce n'est pas oublier d'où l'on vient. C'est affirmer qui nous sommes aujourd'hui et la trajectoire que nous voulons poursuivre.

Cette nouvelle marque constitue finalement une étape naturelle dans une trajectoire de croissance continue. Elle incarne notre volonté d'unifier nos expertises, nos talents et nos entités autour d'une vision commune, partagée et ambitieuse.

Le Plan Stratégique 2026-2029 constituera ce repère commun pour contribuer à la robustesse de KEYES en tirant parti d'un rebranding fort et visible permettant un positionnement solide vis-à-vis du marché et l'acquisition de nouveaux grands clients. Il permettra d'orienter les décisions et soutenir une croissance durable, cohérente et maîtrisée. **À l'échelle de KEYES, nous visons une croissance de +28 % pour atteindre 900 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2029.**

Cette ambition se construira étape par étape. Nous poursuivrons notre positionnement comme acteur majeur de la souveraineté numérique. Nous continuerons à capitaliser sur nos expertises historiques tout en investissant de manière importante dans l'innovation. Nous renforcerons encore notre agilité, notre efficacité et notre capacité à travailler en écosystème.

Tout ce que nous avons construit depuis 40 ans, et tout ce que nous construirons dans les années à venir, repose sur ce que j'appelle la puissance du collectif. Une puissance qui naît des synergies que nous développons au sein de notre écosystème, mais surtout de celles que nous cultivons chaque jour en interne.

La transformation que nous menons, la croissance que nous construisons, l'impact que nous générons, rien de tout cela ne serait possible sans l'engagement des femmes et des hommes de KEYES. Leur expertise, leur énergie, leur professionnalisme et leur solidarité constituent le socle de notre réussite.

Et c'est ensemble que nous écrivons les prochaines pages de notre histoire.

LAURENCE MATHIEU
CEO, KEYES

PHILIPPE LALLEMAND
PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION, KEYES

01

Introduction



2025

l'année des bascules stratégiques

L'année 2025 confirme une transformation profonde du paysage numérique mondial. L'IT n'est plus uniquement un levier d'efficacité opérationnelle : il est devenu un enjeu de souveraineté, de résilience nationale et de compétitivité stratégique. Quatre dynamiques structurantes ont particulièrement marqué l'année



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE De l'expérimentation à l'industrialisation



Après deux années d'exploration intense de l'IA générative, 2025 marque le **passage à l'industrialisation**. La mise en œuvre progressive de l'AI Act européen a renforcé les exigences en matière de gouvernance, de traçabilité et de conformité. Les organisations ont structuré leurs approches, professionnalisé leurs usages et investi dans des infrastructures sécurisées, souvent localisées en Europe.

FAITS MARQUANTS

- Entrée en application progressive de l'AI Act
- Déploiement massif de solutions d'IA générative
- Demande accrue de solutions d'IA souveraine et conformes aux standards européens



CYBERSÉCURITÉ La résilience devient priorité nationale



La transposition active de la **directive NIS2** dans les États membres a profondément transformé les exigences de conformité et de gestion des risques. Dans un contexte de menaces géopolitiques accrues et de **sophistication croissante des cyberattaques**, la cybersécurité est désormais traitée au plus haut niveau des organisations.

FAITS MARQUANTS

- Mise en conformité accélérée avec NIS2
- Multiplication des attaques ciblant les secteurs critiques
- Généralisation des Security Operations Centers (SOC) et services de détection managée



SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE Un enjeu géopolitique central



La souveraineté numérique s'impose comme un **axe stratégique majeur** au niveau européen. Les tensions géopolitiques, les dépendances technologiques et les exigences réglementaires renforcent la volonté des États et des organisations de **sécuriser la localisation des données** et le contrôle des infrastructures critiques.

FAITS MARQUANTS

- Accélération des initiatives de cloud souverain
- Mise en œuvre opérationnelle du EU Chips Act
- Intégration accrue de clauses de localisation des données dans les marchés publics



ESG & NUMÉRIQUE RESPONSABLE De la conviction à la nécessité



L'entrée en vigueur progressive de la **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** a renforcé les obligations de transparence extra-financière. Le numérique est désormais intégré aux stratégies ESG, notamment en matière d'empreinte carbone, de gouvernance des données et d'impact sociétal.

FAITS MARQUANTS

- Le reporting de durabilité devient obligatoire pour les grandes entreprises européennes.
- Pression accrue sur la performance énergétique des data centers
- Intégration des critères ESG dans les décisions IT

Les bascules 2025 pour nos clients



GRANDES ORGANISATIONS

Le cyber devient un risque business

Les grandes organisations ont vu le cybercrime changer d'échelle : les attaques ne visent plus seulement les systèmes, mais la continuité des opérations.

La vulnérabilité ne se situe plus uniquement en interne, mais dans l'ensemble de l'écosystème : prestataires, logiciels tiers, solutions cloud.

Parallèlement, l'adoption rapide de l'intelligence artificielle a créé un décalage entre innovation et gouvernance, les usages se diffusant souvent plus vite que les cadres de contrôle.

Le défi n'est plus seulement technologique, mais organisationnel et stratégique.

Les organisations devront :

- structurer la gouvernance de l'IA
- intégrer la sécurité dès la conception
- renforcer leur capacité à fonctionner malgré l'incident

L'objectif n'est plus seulement d'éviter la crise, mais de continuer à opérer pendant celle-ci.



LES ACTEURS DE LA SANTE

L'IT au cœur de la continuité des soins

Ransomwares paralysant les soins, attaques sur les systèmes de rendez-vous, blocages de laboratoires, intrusions dans les dossiers patients : la santé est devenue le secteur le plus ciblé par les cyberattaques en Europe, devant le secteur bancaire. Un incident IT n'est plus seulement un problème technique, il peut mettre en péril la continuité des soins avec un impact humain direct. La cybersécurité est donc devenue un enjeu stratégique majeur pour les institutions de soins.

Parallèlement, l'essor de l'IA transforme les pratiques médicales, imposant de nouvelles exigences de traçabilité, d'éthique et de validation. En peu de temps, l'IT est devenu un outil stratégique majeur au service de la résilience des organisations de soins.

Les institutions devront :

- Mettre en place une gouvernance IT forte
- Concéder des investissements importants, à la hauteur des enjeux
- Sécuriser des environnements de plus en plus hybrides
- Garantir la protection des données patients
- Sensibiliser et former le personnel de soins, à tous les niveaux de l'organisation



LE SECTEUR PUBLIC

Le numérique devient un enjeu démocratique

Dans le contexte géopolitique actuel, le secteur public est confronté à de multiples pressions : menaces cyber croissantes visant à déstabiliser le fonctionnement des institutions, durcissement des obligations réglementaires, contraintes budgétaires strictes.

Il doit poursuivre sa numérisation pour répondre aux attentes des citoyens tout en veillant à ne pas creuser la fracture numérique.

Le secteur public devra :

- Mutualiser les compétences et les moyens
- Développer des dispositifs garantissant la continuité du service public, y compris en cas de crise.



PME

La transformation numérique devient essentielle pour exister

Les PME ont été prises entre l'augmentation des risques cyber et les exigences croissantes de leurs clients.

Leur dépendance aux solutions cloud et aux plateformes numériques s'est renforcée, apportant à la fois des gains d'efficacité et de nouvelles vulnérabilités.

Par ailleurs, l'adoption rapide de l'IA s'est souvent faite sans cadre structuré, exposant les organisations à des risques de sécurité ou de mauvaise gestion des données.

Les PME devront :

- atteindre un socle minimal de sécurité
- démontrer leur fiabilité dans la chaîne d'approvisionnement
- adopter une IA pragmatique et maîtrisée



55,03%

DES GRANDES ENTREPRISES DE L'UE UTILISENT L'IA (2025).*



38%

DES ORGANISATIONS BELGES ONT DÉJÀ ÉTÉ IMPACTÉES VIA DES PRESTATAIRES.**



3 HÔPITAUX BELGES SUR **4**

PRÉSENTENT DES LACUNES EN CYBERSÉCURITÉ.



SEUL **23,8%**

ATTEIGNENT LE NIVEAU DE MATURITÉ REQUIS.



17%

DES PME UTILISENT L'IA *



52,74%

DES ENTREPRISES UTILISENT DES SERVICES CLOUD***

02

KEYES

Unlock The Change



Le groupe NRB devient KEYES

Depuis plusieurs décennies, les différentes entités du groupe NRB n'ont cessé d'évoluer pour anticiper les attentes de leurs clients et s'adapter à des transformations technologiques et sociétales toujours plus rapides et complexes.

Au fil du temps, cette dynamique a permis de réunir des expertises complémentaires et des équipes talentueuses, capables de relever ces défis.

Chaque entité a contribué, par sa spécialisation, sa culture et sa vision, à faire du groupe NRB un acteur de référence du numérique.

Cette diversité constitue aujourd'hui une véritable force. Plus que jamais, nous souhaitons en faire un levier de croissance et de performance durable.

Ainsi est né KEYES en avril 2026.

Une nouvelle marque qui incarne notre ambition : unir nos forces, renforcer nos complémentarités et proposer une approche plus lisible, plus cohérente et plus performante pour nos clients.

NRB, Trasys, Trigone, Win et Computerland sont ainsi devenues KEYES. Cette évolution marque une étape structurante dans la construction d'un acteur digital pleinement intégré.

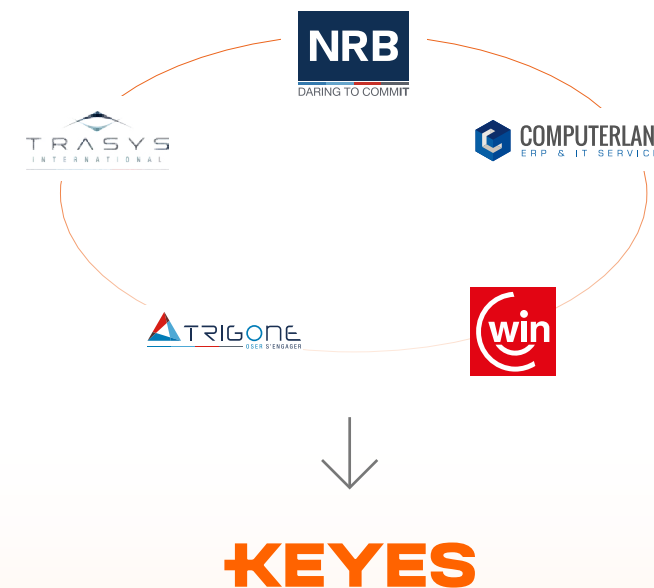
Parallèlement, nos filiales de référence actives dans les secteurs des soins de santé et des collectivités locales que sont Zorgi, Cevi et Civadis ainsi que Prodata Systems, ont conservé leur identité tout en étant associées à la marque KEYES.

Cette nouvelle marque s'inscrit dans la continuité naturelle de notre trajectoire.



Elle affirme ce que nous sommes aujourd'hui et la direction que nous voulons donner à KEYES :

celle d'un acteur uni, en ordre de marche pour construire la société digitale de demain.



We unlock **the change**

Acteur engagé de l'écosystème numérique, KEYES accompagne les organisations privées et publiques dans leur transformation digitale. L'entreprise conçoit et déploie des solutions globales, créatrices de performance, d'agilité et de résilience.

Présent dans des secteurs clés tels que le secteur public, la santé, les grandes organisations et les PME, KEYES s'appuie sur un large éventail d'expertises. Son offre couvre l'ensemble de la chaîne de valeur IT, de l'infrastructure à la data et à l'intelligence artificielle, en passant par le cloud, la cybersécurité, le consulting, les solutions métiers, le mainframe et le staffing.

Guidée par les enjeux métiers de ses clients et la recherche de valeur durable, KEYES place l'humain au cœur de son approche. Sa mission : rendre les technologies utiles, accessibles et responsables, au service de la société.



645 M€

CHIFFRE
D'AFFAIRES



43 M€

RÉSULTAT
NET



+29%

CROISSANCE
DEPUIS 2021



3.670

COLLABORATEURS



71 M€

EBITDA

Ensemble, nous construisons la société numérique de demain

“ Les défis numériques auxquels font face les organisations ne relèvent plus uniquement de la technologie. Ils touchent désormais directement à la continuité des activités et, dans certains cas, au fonctionnement même de notre société.

Ce constat impose un changement de perspective. Il appelle avant tout à une gouvernance forte, capable de porter les enjeux numériques et de résilience au plus haut niveau de décision. Il nécessite également une stratégie claire, alignée sur les priorités métier, afin que les investissements technologiques soient pleinement orientés vers la création de valeur et la continuité des opérations, plutôt que subis.

Il suppose enfin de développer une véritable culture de vigilance partagée. La cybersécurité et la résilience ne peuvent plus être l'apanage d'un seul département : elles doivent irriguer l'ensemble de l'organisation, à tous les niveaux.

Dans ce contexte, KEYES occupe une position singulière sur le marché belge. Cette singularité repose à la fois sur la diversité de son portefeuille clients - des grandes organisations aux institutions publiques, en passant par les acteurs de la santé

et les PME - sur l'expertise de ses équipes en formation continue, ainsi que sur la complémentarité de ses filiales. Ensemble, elles permettent de mobiliser un large éventail de compétences sous une même bannière : cybersécurité, intelligence artificielle, cloud, mainframe, infrastructures souveraines ou encore connectivité.

Cette force se traduit également par la capacité de KEYES à accompagner les organisations sur l'ensemble du cycle de leurs projets. En amont, elle évalue la maturité des environnements et identifie les priorités. Pendant les projets, elle conçoit et déploie des solutions end-to-end, en étroite adéquation avec les enjeux métier. Dans la durée, elle en assure l'exploitation, la sécurité et la résilience, garantissant ainsi la continuité des activités. Cette approche globale confère à KEYES une compréhension extrêmement fine des réalités métiers et une capacité d'ingéniosité qui lui permet d'ancrer les solutions les plus innovantes dans les besoins concrets des organisations, quelles que soient leur taille, leur maturité numérique ou la complexité de leur environnement. Ce positionnement nous confère une responsabilité qui dépasse le seul cadre technologique.

“ La résilience des États, la souveraineté des données, la cybersécurité et l'intelligence artificielle s'imposent aujourd'hui comme des enjeux majeurs, appelés à structurer durablement le développement des organisations dans les années à venir.

Pour relever ces défis, KEYES construit sa stratégie de croissance autour de trois axes complémentaires : se positionner comme un acteur de référence de la souveraineté numérique, valoriser l'excellence de ses solutions et renforcer une dynamique d'innovation à la fois forte et pérenne.

Cette ambition se traduit par des investissements significatifs dans l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la souveraineté de nos infrastructures et la montée en compétence de nos équipes. KEYES porte également une stratégie ambitieuse de développement de ses Data Centers.

Au total, plus de 200 millions d'euros d'investissements sont prévus à l'horizon 2029.

“ Accompagner les organisations - publiques et privées, grandes et petites, dans des secteurs aussi variés que l'industrie, la banque, l'assurance, les collectivités locales ou la santé - c'est contribuer à construire la société numérique de demain. ”

ARNAUD SPIRLET
CHIEF BUSINESS OFFICER

“ À travers ces engagements, KEYES affirme un projet à la fois économique et sociétal : contribuer activement à la construction d'une société numérique résiliente, souveraine et durable, au service des secteurs critiques, de l'économie et de l'ensemble de la société. ”

NICOLAS DUMASY
CHIEF FINANCIAL OFFICER

03

Au cœur
de l'Écosystème
IT du pays



Notre actualité 2025

en un coup d'œil

Business

Des enquêtes qui confortent notre position

Whitelane Research positionne KEYES comme Strong Performer en Belgique et Exceptional Performer en Cloud & Infrastructure Services

S Square souligne nos capacités exceptionnelles en Mainframe, notre forte présence locale, nos capacités en Cybersécurité, et notre approche de bout en bout (cloud, applicatifs, sécurité).

Des projets qui fédèrent

ONE TEAM KEYES-ETHIAS

l'ambition est de simplifier la coordination, renforcer les synergies et fluidifier les échanges entre les deux organisations pour soutenir la collaboration et l'innovation.

ETHIAS



Des partenariats stratégiques

KEYES, AIS ET ETHIAS VENTURE

une alliance stratégique pour relever les défis de l'IA générative

QI5*

Des événements qui font vivre notre écosystème

FORUM DE L'IA

« Intelligence artificielle : quelle place pour l'humain dans l'entreprise de demain ? »

BLACK LUNCH

Un événement d'entreprise exclusif axé sur les risques et les opportunités de l'intelligence artificielle

TREFDAG

KEYES a exposé ses solutions innovantes dans des domaines stratégiques tels que la cybersécurité, l'intelligence artificielle et les données

IBM TECHXCHANGE À ORLANDO

KEYES a présenté son innovation dans le domaine de la modernisation du Mainframe, et a livré tous les secrets du framework de développement créé par nos experts.

Technologies

Des Awards qui mettent en lumière nos expertises

DELL
Technologies

Dell 'Cloud Service
Provider of the year

IBM

IBM 'Outstanding
Innovation Partner'

paloalto
NETWORKS

Palo Alto : Rising
Partner of The Year

Des Certifications qui saluent notre capacité d'innovation

DELL TITANIUM

TIER III DESIGN

DIAMOND INNOVATOR
CHEZ PALO ALTO

COPILOT JUMPSTART

Des innovations qui font bouger les lignes

GoRiCo

LE MICRO-SOC

POST-QUANTUM CRYPTO

PROJET EINSTEIN

TREEFINDER



People

Des événements qui fédèrent :
KEYES Party, Vœux du ComEx,...

Des moments d'échanges :
Petit déjeuner du ComEx, Town Halls

Des rendez-vous pour apprendre :
Lunch&Learn, Webinaires, Plateforme d'e-learning Lucy

Des partenariats innovants :
Institut de Cancérologie Arsène Burny



IT Responsable

IMPACT SOCIÉTAL :

- Partenariat avec TUMO
- Dons de sang
- Dons aux associations locales d'aide à l'enfance

DURABILITÉ

- Participation à l'Impact Festival by Ethias
- Partenariat avec l'Institute for Sustainable IT Belgium.
- Renouvellement de la certification ISO 14001

GOVERNANCE

- Mise en place de la charte fournisseur
- Adoption d'une politique interne d'utilisation responsable de l'IA
- Renouvellement de ses certifications ISO 27001 et ISO 9001

Chiffres clés :

300

nouvelles
recrues

5.641

heures de formation
proposées via la plateforme
d'e-learning Lucy

152

collègues ont tendu
leur bras pour sauver
des vies

+72%

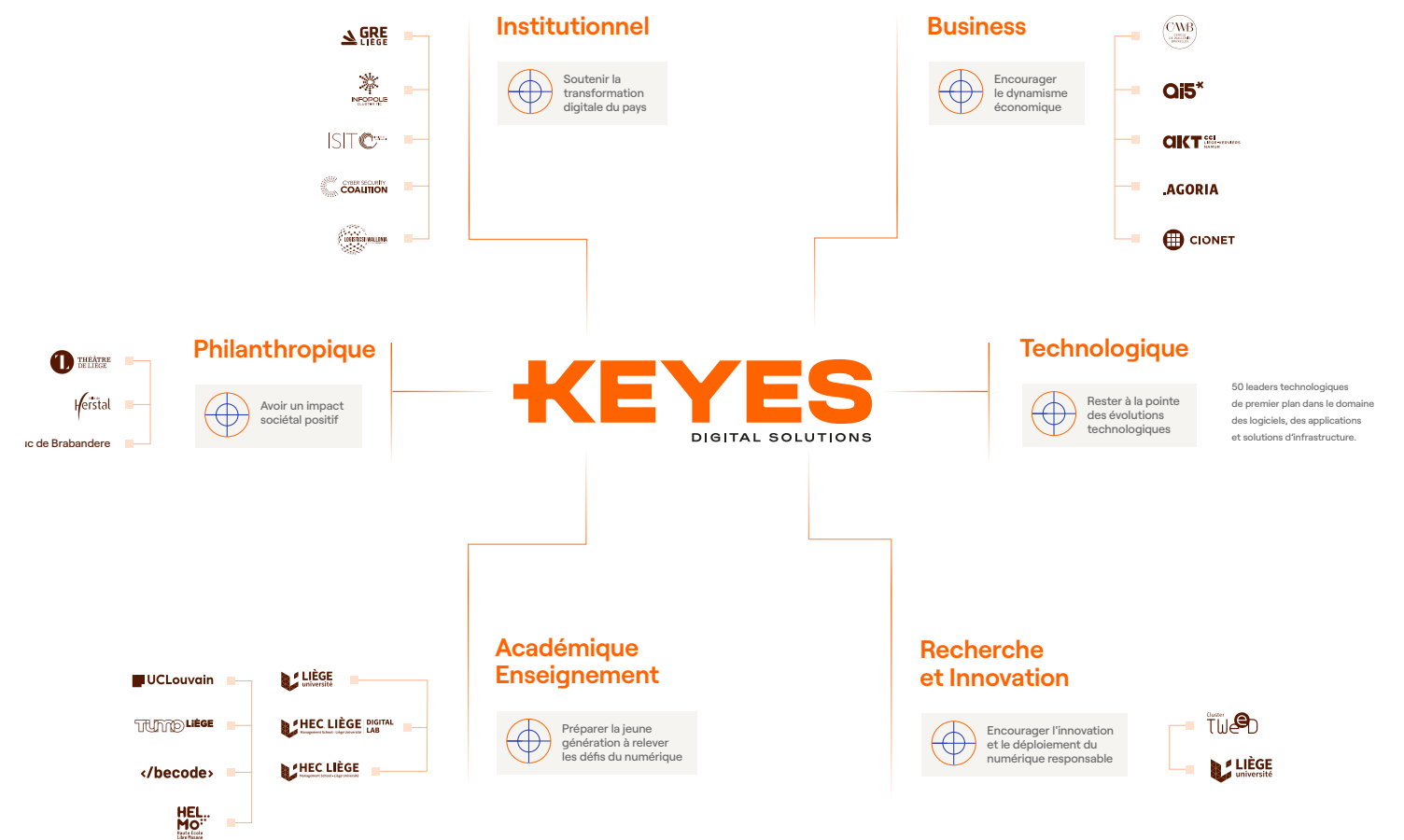
de taux de recyclage de nos déchets



Un positionnement au cœur de l'écosystème IT

Dans un monde complexe, aucune organisation ne peut avancer seule. KEYES a renforcé ses partenariats technologiques pour accélérer l'innovation et proposer des solutions toujours plus performantes et sécurisées. Elle a intensifié ses collaborations avec le monde académique et la recherche, afin d'anticiper les ruptures technologiques et de former les talents de demain. Elle a tissé des liens plus étroits avec l'écosystème des start-ups, dont l'agilité et la créativité nourrissent sa capacité d'innovation.

Cette dynamique conforte son rôle d'acteur central de l'écosystème IT belge, capable d'offrir des réponses concrètes à des enjeux majeurs, qu'il s'agisse du renforcement de la cyber-résilience des secteurs critiques, de la souveraineté numérique des organisations ou du déploiement de projets d'intelligence artificielle générative souverains.



Une croissance constante

CHIFFRES 2025 - ENTITÉ NRB S.A.



353 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2025



+3%

CROISSANCE
PAR RAPPORT À 2023



21,2 M€

EBIT



7,3 M€

INVESTISSEMENTS INTERNES
(FORMATION, INNOVATION, IA ...)

KEYES architecte de la souveraineté

Ces dernières années, plusieurs événements géopolitiques ont accéléré la prise de conscience par l'Europe de ses dépendances numériques

Les révélations sur la surveillance des données, l'extraterritorialité de certaines législations comme le Patriot Act ou le Cloud Act, ou encore les récents conflits géopolitiques aux portes de l'Europe ont démontré que la dépendance numérique pouvait devenir un facteur de vulnérabilité majeur. Les données ne sont plus seulement des ressources économiques : elles sont devenues des leviers de pouvoir, voire des instruments de déstabilisation.

Cette dépendance, historiquement construite pour des raisons de performance et de coût, expose aujourd'hui les organisations à de nouveaux risques : perte de contrôle, vulnérabilité opérationnelle, voire interruption de services.

Au-delà d'une simple question technologique, elle conditionne aujourd'hui la capacité des nations à fonctionner, à protéger leurs citoyens et à préserver leur autonomie stratégique. Les infrastructures numériques, les données et les systèmes d'information sont devenus des actifs critiques. Leur maîtrise est désormais indispensable à la résilience des sociétés.

✚ Une prise de conscience... et une mobilisation européenne

Face à ces enjeux, l'Europe s'organise. Des initiatives structurantes émergent : **GAIA-X, EUCS, DOME, SIMPL**, pour bâtir un écosystème numérique plus souverain, plus interopérable et plus sécurisé.

Des investissements massifs sont engagés dans la recherche, les infrastructures et les compétences. Mais le défi reste immense. Les entreprises, quant à elles, expriment un besoin de plus en plus prégnant : garantir la protection de leurs données et de leurs actifs stratégiques, indépendamment des aléas géopolitiques.

✚ La souveraineté numérique : une notion aux multiples facettes

Dans ce contexte global, la souveraineté numérique se définit comme la capacité d'un état ou d'une organisation à agir de manière autonome dans l'espace numérique, en garantissant la protection des données, la maîtrise des infrastructures et le respect des valeurs européennes.

Pour KEYES, celle-ci s'articule autour de trois piliers complémentaires :

- la souveraineté des données
- la souveraineté opérationnelle
- la souveraineté technologique

C'est à l'intersection de ces trois dimensions que se construit une véritable autonomie stratégique.



“ Il ne s'agit pas de s'isoler ou de renoncer aux technologies internationales, dont la qualité et la performance sont reconnues. L'enjeu consiste plutôt à en maîtriser l'usage, à en comprendre les dépendances et à en limiter les risques. Avec un objectif central : assurer la continuité des activités, quelles que soient les contraintes externes. ”

MARC DELINCÉ
SENIOR ADVISOR

✚ Un positionnement unique

Face à ces enjeux, KEYES défend une approche pragmatique de la souveraineté numérique, ancrée dans la réalité des organisations et de leurs contraintes.

Dans cette logique, KEYES se distingue par sa capacité à activer simultanément les trois dimensions clés de la souveraineté numérique en proposant des trajectoires adaptées, en fonction du niveau de souveraineté recherché, des risques identifiés et des priorités métiers.



Les trois dimensions de la souveraineté numérique couvertes par KEYES

LA SOUVERAINETÉ DES DONNÉES

Les données sont hébergées localement, au sein d'infrastructures situées en Belgique et soumises aux réglementations européennes.

LA SOUVERAINETÉ OPÉRATIONNELLE

Les services sont assurés par des équipes locales, évoluant dans un cadre juridique européen, garantissant à la fois transparence, réactivité et alignement avec les exigences réglementaires. Cette maîtrise opérationnelle est essentielle pour assurer la continuité et la résilience des activités critiques.

LA SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE

KEYES accompagne ses clients dans le choix et l'intégration de solutions adaptées, en conciliant performance, sécurité et réduction des dépendances critiques. L'objectif : permettre aux organisations de garder la maîtrise de leurs environnements technologiques, tout en bénéficiant des meilleures innovations du marché.



Une vision de la souveraineté inscrite dans la durée

La souveraineté numérique n'est pas un état figé. Elle évolue et se construit dans le temps, à travers des choix technologiques, organisationnels et stratégiques. Penser la souveraineté numérique, c'est donc se projeter en permanence dans l'avenir : anticiper les dépendances, sécuriser les trajectoires et construire des alternatives durables.

Dans cette dynamique, la souveraineté repose aujourd'hui sur un quatrième pilier, souvent moins visible mais déterminant : **la souveraineté des savoirs**. Véritable socle de l'autonomie numérique, elle repose sur la capacité à produire des connaissances, à innover et à développer les compétences.

C'est pourquoi KEYES agit concrètement pour renforcer cet écosystème de savoirs et inscrire la souveraineté dans la durée.

D'abord, en **investissant dans la recherche et l'innovation**, afin d'anticiper les dépendances de demain. Dans cette optique, KEYES a mis en place un incubateur dédié aux solutions souveraines, véritable laboratoire d'expérimentation et d'exploration technologique.

Ensuite, en **contribuant aux réflexions stratégiques à l'échelle nationale**. À travers ses partenariats institutionnels, KEYES participe activement à la construction des orientations qui façonneront l'avenir numérique de la Belgique.

Enfin, en **investissant dans les talents**. Former, accompagner et inspirer les professionnels de demain constitue une condition essentielle pour préserver la maîtrise des savoirs. KEYES soutient activement la formation des jeunes aux métiers de l'IT.

En combinant ces quatre dimensions, KEYES apporte une réponse concrète, structurée et durable aux enjeux de souveraineté numérique des organisations publiques et privées.

KEYES développe un incubateur de solutions souveraines.

“La création de cet incubateur dédié permettra d'explorer des alternatives technologiques européennes, d'en tester la viabilité et d'en mesurer les impacts en termes de coûts, de performance et de complexité. Cette démarche vise à démontrer qu'il est possible de construire des environnements numériques performants tout en réduisant les dépendances stratégiques.”

MARC DELINCÉ

KEYES atteint le niveau **SEAL-3** du self-assessment Cloud Sovereignty Framework européen. Ce niveau confirme un contrôle majoritairement européen des opérations et des données, tout en garantissant une robustesse face aux influences extérieures. Elle positionne KEYES comme un acteur de confiance pour les organisations recherchant des solutions cloud sécurisées et souveraines.

Souveraineté by KEYES

SOUVERAINETÉ DES SAVOIRS

- Partenariats académiques pour former les talents de demain
- Partenariats institutionnels pour nourrir les échanges et construire la souveraineté numérique de la Belgique
- Participation à des projets UE de R&D

SOUVERAINETÉ DES DONNÉES

- Data Centers situés en Belgique
- Infrastructures soumises aux réglementations européennes
- Politiques strictes de gouvernance et de contrôle des accès

SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE

- Mise en place d'architectures hybrides maîtrisées et sécurisées
- Développement de solutions permettant de contrôler leur usage
- Création d'un incubateur de solutions souveraines
- Création d'un stack complet d'IA souveraine
- Niveau SEAL 3 du Cloud Sovereignty Framework européen

SOUVERAINETÉ OPÉRATIONNELLE

- Entité juridique et actionariat belge soumis au droit belge et européen
- Équipes d'exploitation basées en Belgique
- Respect du cadre réglementaire européen
 - ISO 27001, 9001 et 14001
 - Conformité au RGPD, NIS2, AI Act, Data Governance Act, Digital Market Act, Digital Service Act.

Cybersécurité protéger les organisations sur toute la chaîne de valeur cyber

La transformation numérique offre aujourd’hui aux organisations des opportunités inédites d’innovation, de performance et de création de valeur. Mais cette accélération technologique s’accompagne également d’un défi majeur : la cybersécurité.

Plus de 1.275
cyberattaques
par semaine

La Belgique n’échappe pas à cette dynamique. Les cybermenaces s’intensifient et se complexifient. En 2025, les organisations belges ont subi en moyenne plus de 1 275 cyberattaques par semaine, soit une augmentation d’environ 17 % en un an.

Dans le même temps, le Centre for Cybersecurity Belgium (CCB) a traité 635 incidents cyber majeurs au niveau national en 2025, confirmant la montée en puissance des menaces visant les infrastructures et les organisations stratégiques.

La pression reste particulièrement forte sur certains secteurs critiques, notamment la santé, les services financiers et les fournisseurs technologiques, tandis que les campagnes de phishing continuent de se multiplier : près de 10 millions de messages suspects ont été signalés par les citoyens belges en 2025

Ces chiffres* illustrent une réalité désormais largement partagée : la question n’est plus de savoir si une organisation sera confrontée à une cyberattaque, mais quand. L’enjeu réside désormais dans la capacité des organisations à y répondre efficacement et à assurer la continuité de leurs services.

Dans ce contexte, la cybersécurité dépasse largement la seule dimension technique. Elle devient un enjeu stratégique de continuité des activités, de résilience économique et de souveraineté numérique.

Une approche end-to-end, ouverte et souveraine

La cybersécurité doit désormais être pensée à l’échelle de l’ensemble de l’organisation : infrastructures, données, applications, mais aussi processus métiers et gouvernance.

C’est sur cette conviction que repose l’approche de KEYES : une cybersécurité de bout en bout, capable d’accompagner les organisations à chaque étape de leur chaîne de valeur numérique.

“ Chez KEYES, notre mission va au-delà de la protection des systèmes : notre volonté est de contribuer à construire une société numérique résiliente et souveraine.

Nous aidons les institutions publiques et les organisations privées à protéger leur cœur de métier et à garantir la continuité de leurs activités, même en cas d’attaque.”

LORENZO BERNARDI
HEAD OF SECURITY SERVICES
& CHIEF SECURITY OFFICER



Concrètement, cette approche couvre l’ensemble du cycle de sécurité :

- audit de maturité numérique
- conseil stratégique et gouvernance cyber
- mise en conformité réglementaire (NIS2, ISO27001...)
- sécurisation des infrastructures et des données
- détection et réponse aux incidents
- surveillance continue via un Centre Opérationnel de Sécurité (SOC)

Mais couvrir l’ensemble de la chaîne de sécurité ne suffit pas. KEYES fait également le choix d’une approche technologique ouverte et souveraine.

Dans le contexte géopolitique actuel, il est en effet essentiel de continuer à collaborer avec les grands acteurs technologiques mais également de développer des solutions européennes et souveraines lorsque c’est possible.

“ KEYES travaille ainsi avec les principaux partenaires technologiques internationaux tout en s’appuyant sur ses propres infrastructures souveraines et sur un écosystème européen d’éditeurs et d’innovateurs. ”

LORENZO BERNARDI

La plateforme **GoRiCo** illustre parfaitement cette approche. Développée par un éditeur européen et hébergée dans les infrastructures souveraines de KEYES, elle permet aux organisations de piloter leur gouvernance cyber tout en garantissant la maîtrise de leurs données.

Au-delà des technologies, cette vision vise à intégrer la cybersécurité au cœur de l’ensemble de l’écosystème numérique des organisations, des infrastructures et du cloud jusqu’aux applications et aux opérations.

Cette stratégie s’est concrétisée de manière particulièrement visible en 2025.

2025 : une montée en puissance stratégique

L'année 2025 a été marquée par la concrétisation de projets structurants.

Parallèlement au lancement de GoRiCo et au déploiement de **Stone Copy**, la solution de sauvegarde immuable développée par KEYES, les capacités du **Security Operations Center (SOC)** ont été renforcées afin d'accompagner un nombre croissant d'organisations dans la surveillance de leurs infrastructures et la gestion de leurs vulnérabilités.

Un centre de compétences cybersécurité a également été mis en place à l'échelle des différentes entités de KEYES afin de mutualiser les expertises et d'adapter les services aux besoins spécifiques des différents secteurs d'activité.

La mise à disposition des différentes expertises de KEYES dans le cadre de la cyberattaque du SPW en 2025 illustre cette dynamique. Les équipes ont déployé rapidement un SOC combinant expertise Microsoft et capacité d'intégration technologique afin de renforcer la surveillance et la protection de l'infrastructure, et de contribuer au rétablissement rapide des services au bénéfice des citoyens et des organisations wallonnes.

Au-delà de ces réalisations, ces initiatives traduisent une ambition plus large : anticiper les défis cyber de demain.

Anticiper les menaces futures

La cybersécurité est un domaine en constante évolution. Les organisations doivent dès aujourd'hui se préparer aux transformations technologiques qui redéfiniront le paysage des menaces.

L'intelligence artificielle transforme profondément les capacités de détection et d'analyse des attaques, tout en étant également exploitée par les cybercriminels pour automatiser et amplifier leurs opérations.

Dans le même temps, l'émergence de l'informatique quantique pourrait à terme remettre en question certains systèmes de chiffrement actuels, rendant nécessaire l'anticipation de nouvelles approches cryptographiques.

“ Les menaces évoluent aussi vite que les technologies. Pour y faire face, nous investissons dans la montée en compétences de nos équipes et renforçons la coopération avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème cyber du pays.

C'est par cette intelligence collective que nous pourrions anticiper les risques et renforcer durablement la résilience numérique. ”

LORENZO BERNARDI

SecOps : L'excellence opérationnelle au service de la sécurité

Face à l'intensification des cybermenaces, KEYES renforce en permanence ses capacités opérationnelles. En 2025, les équipes Security Operations (SecOps) ont poursuivi leur croissance afin d'assurer une surveillance continue des infrastructures critiques et d'accompagner les organisations dans la gestion des risques numériques.

Grâce à une combinaison d'expertise humaine, d'analyse de données à grande échelle et d'automatisation avancée, le SOC de KEYES est aujourd'hui capable de détecter, analyser et traiter les incidents de sécurité avec une réactivité élevée.

Cette capacité opérationnelle s'appuie sur une surveillance permanente des environnements numériques, une veille stratégique sur les menaces et des missions d'investigation permettant d'anticiper les vecteurs d'attaque et de renforcer la résilience des organisations.

GoRiCo la plateforme GRC nouvelle génération

GoRiCo est une plateforme dédiée à la **Gouvernance, au Risque et à la Conformité (GRC)** qui permet aux organisations de structurer et piloter leur posture de cybersécurité.

Elle permet notamment :

- de suivre les réglementations comme **GDPR, NIS2 ou CyFun**
- de centraliser les preuves nécessaires aux audits et certifications
- de gérer plus de **100 frameworks de sécurité et de conformité** avec un mapping automatique
- d'identifier, évaluer et piloter les risques cyber
- de bénéficier d'un environnement **open source sécurisé et souverain**, hébergé dans le cloud privé de KEYES

De manière ultime, GoRiCo permet de fermer le gap entre la technique et le métier afin d'avancer au mieux vers une résilience d'entreprise opérationnelle.

KEYES est membre de la **Belgium's Cyber Security Coalition**



“ KEYES protège les organisations sur l'ensemble de la chaîne de valeur cyber, en combinant excellence technologique, expertise opérationnelle et souveraineté numérique. ”

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ÉQUIPE SECOPS

24

EXPERTS SECOPS

+25%

DE CROISSANCE DES EFFECTIFS

14.000

TICKETS OPÉRATIONNELS TRAITÉS

1,6 TB

DE DONNÉES ANALYSÉES CHAQUE JOUR

4.000

ACTIFS SURVEILLÉS

287.000

PLAYBOOKS AUTOMATISÉS EXÉCUTÉS

IA

De l'idée à l'efficacité opérationnelle

Selon une étude de McKinsey publiée en 2025, 71 % des organisations utilisent déjà l'IA générative pour au moins une fonction métier.

L'adoption est rapide, massive... et désormais inéluctable. Cette même année, l'intelligence artificielle a franchi un nouveau cap avec l'essor des agents autonomes, capables d'exécuter des tâches complexes à partir de simples instructions.

Face à cette accélération, les organisations se trouvent confrontées à plusieurs défis majeurs : identifier leurs besoins réels en matière d'IA, déterminer les cas d'usage à forte valeur ajoutée pour leur activité, évaluer la qualité de leurs données et en garder la maîtrise, tout en réussissant l'intégration de ces technologies dans leurs outils et leurs processus.

Pour beaucoup, le passage de la démonstration technologique à un déploiement à grande échelle reste une étape délicate.

“ De nombreuses initiatives IA peinent aujourd'hui à dépasser le stade du Proof of Concept. Les organisations ont tendance à sous-estimer les défis opérationnels liés à leur mise en œuvre. Grâce à son expérience historique dans l'exploitation d'infrastructures critiques KEYES dispose précisément des compétences nécessaires pour implémenter et faire fonctionner ces systèmes à grande échelle. ”

YVES CORNET
HEAD OF DATA SERVICES



C'est précisément sur ce point que KEYES fait la différence.



Une approche globale, maîtrisée et souveraine

Chez KEYES, l'IA est envisagée comme un système complet, qui doit être conçu, gouverné et exploité dans la durée. Elle accompagne les organisations de bout en bout : de la définition des cas d'usage à l'intégration opérationnelle, en passant par la gestion et la souveraineté des données, la gouvernance, la sécurité et la conformité réglementaire.

Cette approche repose sur la conviction qu'une IA performante est avant tout une IA maîtrisée.



*SophIA gouverner l'écosystème des agents IA

C'est dans cet esprit que KEYES a développé SophIA, une plateforme d'IA générative souveraine unique en Belgique. Elle intègre l'ensemble des outils nécessaires à la transformation des organisations – IA conversationnelle, agents intelligents, systèmes multi-agents – et permet à KEYES de concevoir et de déployer des solutions sur mesure, adaptées aux besoins métiers de ses clients.

“ SophIA est une plateforme qui permet de structurer, déployer et piloter des écosystèmes complets d'agents IA. Elle permet de passer d'un agent isolé à un véritable système d'IA maîtrisé, cohérent et créateur de valeur. ”



EVA BACKES
COMPETENCE CENTER
MANAGER - DATA & AI

Pouvant aussi bien être hébergée dans les data centers souverains de KEYES que sur le cloud public, SophIA est une plateforme hybride et flexible.

Déjà adoptée par des acteurs majeurs, issus de différents secteurs d'activités, SophIA démontre concrètement sa capacité à transformer les données en valeur opérationnelle.

Une approche AI Ops

L'approche AI Ops développée par KEYES couvre l'ensemble du cycle de vie des systèmes d'IA : supervision des agents, gestion des incidents, gouvernance des données, sécurité, monitoring et conformité réglementaire.

Elle permet d'inscrire l'IA dans une logique d'exploitation continue, en assurant son bon fonctionnement, son amélioration permanente et son alignement avec les exigences métier.



2025 Une année d'accélération

CAPACITÉ D'INNOVATION RENFORCÉE

Partenariat avec AI5

Le 12 septembre 2025, KEYES a annoncé son partenariat avec AI5, une start-up belge spécialisée dans la création et l'intégration de solutions d'IA de pointe.

Véritable laboratoire d'expérimentation et de prototypage, AI5 offre un terrain privilégié pour tester de nouveaux produits, explorer des innovations de rupture et valider rapidement des usages émergents.

Ce partenariat entre KEYES et AI5 réunit ainsi le meilleur des deux mondes : la robustesse et la capacité d'industrialisation d'une grande structure, associées à l'agilité et à la créativité d'une start-up. Ensemble, elles permettent d'innover en continu, de déployer rapidement des solutions éprouvées et de les faire évoluer à grande échelle.

Chaire IA – TreeFinder

À peine un an après sa création, la Chaire de recherche KEYES – ULiège sur l'Intelligence Artificielle a livré de premiers résultats prometteurs.

Les chercheurs de l'Université de Liège et de KEYES ont dévoilé TreeFinder, une méthode innovante qui permet de rendre les modèles de langage (LLM) traçables, vérifiables et auditable. Une avancée majeure pour une IA plus transparente et responsable.

MONTÉE EN PUISSANCE DE SOPHIA

KEYES a également renforcé sa plateforme en développant de nouveaux outils d'évaluation et d'analyse, permettant de mesurer, comprendre et améliorer en continu les performances des systèmes IA.

SophIA Evaluation Framework (SEF)

Grâce à ce système, les équipes sont capables de tester un agent IA à très grande échelle, en simulant des milliers de scénarios. Concrètement, l'agent peut être sollicité des dizaines de milliers de fois avec des formulations variées - directes, indirectes, ambiguës - afin de vérifier qu'il respecte en permanence les règles définies. Chaque réponse est analysée pour en évaluer la cohérence, et la conformité. L'objectif est de s'assurer que l'agent ne dévie jamais, même dans des situations complexes ou inattendues.

SophIA BI

Cet outil permet d'analyser finement le comportement des agents IA en production.

SophIA BI permet notamment de :

- tracer l'ensemble des interactions avec l'agent
- identifier les questions les plus fréquentes
- détecter les moments où l'agent rencontre des difficultés
- comprendre les causes des blocages (manque de données, mauvaise formulation, limites du modèle...)

“ Au-delà du respect des règles qui lui sont imposées, KEYES est également en mesure d'évaluer des dimensions plus qualitatives, comme le ton ou la posture de l'agent. Par exemple, dans le cadre de la rédaction automatisée de courriers sensibles, des milliers de réponses peuvent être générées et analysées afin de garantir une communication appropriée, cohérente et conforme aux attentes métier. ”

YVES CORNET

“ Avec ces outils nous entrons dans une logique d'amélioration continue. Les équipes peuvent ajuster les données, affiner les règles, enrichir les cas d'usage et optimiser progressivement la performance de l'agent ”

YVES CORNET



Les défis à venir : structurer les fondations de l'IA

Si l'intelligence artificielle ouvre des perspectives inédites, elle impose également aux organisations de franchir une nouvelle étape de maturité. Au-delà des technologies, les enjeux de demain seront avant tout structurels et humains.

Le premier défi concerne la gouvernance des données

Sans données fiables, organisées et maîtrisées, l'IA ne peut produire de valeur durable. La structuration des référentiels, la qualité des informations et la mise en place de cadres de gouvernance solides deviennent des prérequis indispensables à toute stratégie IA. C'est sur ces fondations que repose la performance des systèmes et leur capacité à être déployés à grande échelle.

Le second défi est celui des compétences.

L'IA transforme profondément les usages et les métiers. Savoir interagir efficacement avec ces systèmes devient une compétence clé, qui nécessite formation, acculturation et accompagnement dans la durée. La qualité des résultats dépend directement de la capacité des utilisateurs à formuler les bonnes demandes, à interpréter les réponses et à intégrer l'IA dans leurs pratiques quotidiennes.

“ L'IA ne relève pas d'un effet de mode ni d'un “miracle technologique”. Elle s'inscrit dans un processus de transformation exigeant, qui repose sur des bases solides, une vision à long terme et une montée en maturité progressive. Pour les organisations, l'enjeu n'est donc plus seulement d'expérimenter l'IA, mais de construire les conditions de son déploiement durable, en investissant à la fois dans la gouvernance des données, les talents et les modèles d'organisation. ”

EVA BACKES

COMPETENCE CENTER MANAGER - DATA & AI



Dans ce contexte, KEYES se positionne comme un partenaire de référence, capable d'accompagner les organisations à chaque étape de leur transformation IA, de la structuration des fondations à l'industrialisation des usages.

Innovation

Transformer les promesses technologiques en solutions réelles

Dans l'industrie technologique, l'innovation est souvent associée à l'image d'une rupture: une invention qui bouleverse tout, une technologie révolutionnaire qui change les règles du jeu. La réalité est plus nuancée. Dans les organisations, l'innovation naît rarement d'un moment unique de génie. Elle se construit dans la durée, à travers l'expérimentation, l'intelligence collective et la capacité à transformer des idées ambitieuses en solutions concrètes.

Dans un monde où les annonces technologiques se multiplient et où les cycles d'innovation s'accroissent, les entreprises sont confrontées à une question essentielle: quelles technologies sont réellement applicables, utiles et durables dans ma réalité ?

Acteur profondément ancré dans son territoire, et connecté aux grandes dynamiques technologiques mondiales grâce à des partenariats historiques avec des leaders tels que IBM, Dell ou Palo Alto, KEYES joue un rôle de trait d'union entre les technologies émergentes et leur mise en œuvre opérationnelle dans les organisations.

“ La valeur d'un acteur technologique ne réside pas uniquement dans sa capacité à anticiper les tendances. Elle réside surtout dans sa capacité à transformer les promesses technologiques en solutions qui fonctionnent réellement dans les organisations, quels que soient leurs contraintes et leur niveau de maturité. C'est précisément cette ingéniosité qui fonde le socle de notre capacité d'innovation. ”

ARNAUD SPIRLET
CHIEF BUSINESS OFFICER



Une innovation qui naît du terrain

Cette approche unique sur le marché repose d'abord sur la qualité des experts. Les équipes KEYES se forment en continu afin de rester à la pointe des évolutions technologiques dans des domaines clés comme le cloud, la cybersécurité, la data ou l'intelligence artificielle.

Elle s'appuie aussi sur la diversité exceptionnelle du portefeuille de clients de l'entreprise. KEYES accompagne aussi bien des PME que de grandes entreprises internationales, ainsi que des institutions publiques majeures. Cette diversité expose les équipes à un spectre très large de problématiques et de cas d'usage réels, qui deviennent autant de terrains d'expérimentation et d'innovation.

La structure même de l'entreprise constitue également un avantage majeur. La complémentarité des filiales permet de combiner expertises technologiques et métiers afin de proposer à la fois des solutions industrialisables à grande échelle et des solutions sur mesure, adaptées aux besoins spécifiques de chaque organisation.

“ Et surtout, nous sommes convaincus que l'innovation ne se construit pas seulement en interne: elle se construit en intelligence collective. Avec nos clients bien sûr, avec qui nous élaborons des roadmaps que ce soit en Cloud, Data ou Intelligence Artificielle, qui sont challengées, enrichies et validées conjointement afin de répondre aux enjeux stratégiques de chaque organisation. Cette dynamique se nourrit également d'un dialogue constant avec l'écosystème technologique du pays: universités, centres de recherche, partenaires industriels et communautés d'experts. ”



ARNAUD SPIRLET
CHIEF BUSINESS OFFICER

Peu d'acteurs disposent aujourd'hui de cette connaissance extrêmement large des réalités métiers et de cette capacité d'ingéniosité pour répondre à leurs enjeux.

L'essor de l'IA agentique illustre bien le positionnement de KEYES en la matière. Si la création d'agents IA deviendra progressivement accessible à de nombreux acteurs (entreprises, consultants ou start-ups), l'enjeu principal réside désormais dans leur déploiement, leur sécurisation et leur exploitation dans la durée. Un agent devient en effet un actif informatique à part entière, qui doit être gouverné, maintenu et supervisé comme n'importe quel logiciel.

C'est sur cette dimension opérationnelle, souvent désignée sous le terme d'**AI Ops**, que KEYES se distingue.

“ Nous sommes en train de développer un stack complet d'intelligence artificielle souverain. Avec notre plateforme Sophia, nous proposons un environnement permettant d'exploiter et de gouverner ces agents de manière standardisée et sécurisée, sur nos propres infrastructures souveraines ou sur cloud public. ”

ARNAUD SPIRLET

L'innovation chez KEYES se manifeste également par la capacité à mutualiser ses infrastructures et ses expertises pour démocratiser l'accès à des solutions technologiques de pointe. Un exemple concret est le développement d'un **micro-SOC (Security Operations Center)** pour les villes, communes ou petites structures, qui ne disposent pas des moyens d'investir dans un SOC complet.

L'innovation chez KEYES se construit ainsi à plusieurs niveaux: dans les technologies elles-mêmes, dans les processus qui permettent de les transformer en solutions opérationnelles, mais aussi dans la manière dont les équipes collaborent pour faire émerger de nouvelles opportunités.



Innover, c'est aussi anticiper !

Parmi les grands défis technologiques qui se dessinent figurent bien entendu la souveraineté et l'industrialisation de l'IA générative, mais également tous les enjeux liés à la durabilité des infrastructures IT ainsi que l'émergence de nouvelles menaces et opportunités liées au quantique.

Sur chacun de ces sujets, KEYES développe ses expertises, structure des écosystèmes et accompagne les organisations dans leur transformation.

Focus sur 3 projets majeurs qui ont marqué l'année 2025.

Moderniser le Mainframe – Relier ce qui existe à ce qui émerge

Le mainframe demeure le socle transactionnel et le principal réservoir de données de nombreuses grandes organisations. Face à l'accélération du cloud, de la transformation numérique et de l'IA, les stratégies de modernisation se multiplient – migration vers le cloud, réécriture sur des plateformes distribuées, ou évolution ciblée du patrimoine sur place, tous scénarios dans lesquels KEYES accompagne ses clients.

L'exposition des services et données mainframe via les API est l'un des piliers de cette stratégie : cette année encore, ce sont des dizaines d'applications COBOL et PL/I que KEYES rend accessibles, sans réécriture des programmes, aux plateformes distribuées, mobiles ou cloud, dans le cadre de projets menés pour nos clients.

Cette approche offre des bénéfices concrets et immédiats : mise en œuvre rapide, réduction du risque opérationnel, valorisation d'un patrimoine applicatif perfectionné au fil des années – tout en préservant les atouts fondamentaux du mainframe que sont la sécurité, la performance et la haute disponibilité.

L'innovation que KEYES porte naît de la combinaison : relier ce qui existe à ce qui émerge, faire converger des univers technologiques complémentaires pour transformer un patrimoine de plusieurs décennies en acteur à part entière de l'architecture numérique d'aujourd'hui.

“ Notre conviction est que l'innovation ne passe pas exclusivement par le changement de plateforme, mais aussi par l'identification du parcours qui apporte rapidement de la valeur aux métiers, assure la continuité opérationnelle et garantit une intégration pérenne dans un écosystème ouvert. ”



ZEINA BOUYAKHRICHAN
HEAD OF MAINFRAME SERVICES

“ Au-delà de l'exposition des services, notre vision de la modernisation mainframe englobe l'ensemble de l'expérience technique qui l'entoure : expérience développeur – portée notamment par notre framework Java sur mainframe, salué par IBM comme l'un des plus avancés –, intégration dans les pipelines CI/CD d'entreprise, et observabilité unifiée reposant sur les standards OpenTelemetry. Ces chantiers progressent activement, et s'enrichissent en continu de ce que notre veille technologique retient de plus prometteur. ”



JEAN-MICHEL LEJEUNE
PRODUCT MANAGER, MAINFRAME SERVICES

Anticiper l'ère du quantique : un nouveau défi pour la cybersécurité

La cryptographie constitue l'un des fondements essentiels de notre économie numérique. Elle sécurise les échanges sur Internet, protège les transactions financières et garantit l'intégrité des infrastructures critiques.

Or cette architecture de sécurité pourrait être profondément remise en question par l'arrivée des ordinateurs quantiques. Grâce à leur puissance de calcul, ces machines pourraient à terme casser certains systèmes de chiffrement aujourd'hui considérés comme sûrs.

Cette perspective est déjà prise très au sérieux par les experts en cybersécurité. Certains acteurs malveillants appliquent d'ailleurs une stratégie dite “harvest now, decrypt later” : collecter aujourd'hui des données chiffrées afin de pouvoir les déchiffrer lorsque les capacités quantiques seront disponibles

Face à cette évolution, la communauté scientifique et technologique travaille sur de nouvelles approches regroupées sous le terme de cryptographie post-quantique (PQC). Ces nouveaux algorithmes sont conçus pour résister aux capacités de calcul des futurs ordinateurs quantiques et impliquent une transformation progressive des infrastructures informatiques. KEYES accompagne les organisations dans cette transition, en les aidant à identifier leurs actifs critiques et à définir des feuilles de route vers une cryptographie post-quantique. Cette approche vise à développer ce que les experts appellent la crypto-agilité : la capacité pour une organisation d'adapter ses mécanismes de sécurité au fil de l'évolution des technologies et des menaces.

La transition vers la sécurité quantique repose également sur une forte dynamique de collaboration entre acteurs publics, entreprises et monde académique. Dans cette perspective, KEYES s'implique activement dans plusieurs initiatives visant à structurer l'écosystème quantique belge et à favoriser le partage de connaissances.

KEYES au cœur de l'écosystème quantique belge

KEYES participe activement à plusieurs initiatives visant à structurer l'écosystème quantique en Belgique et à accélérer la transition vers les technologies post-quantiques.

Quantum4Belgium

Cette initiative nationale rassemble institutions publiques, chercheurs et entreprises afin de préparer la Belgique à la révolution quantique, de la recherche scientifique aux applications industrielles.

Quantum Circle

Créé en 2024, ce réseau réunit chercheurs, entrepreneurs, décideurs publics et entreprises technologiques afin de transformer le potentiel du quantique en applications concrètes pour l'économie.

KEYES s'engage dans le projet du télescope Einstein

Le télescope Einstein est l'un des projets scientifiques les plus ambitieux actuellement à l'étude en Europe. Il vise à ouvrir une nouvelle fenêtre sur l'univers grâce à l'observation des ondes gravitationnelles, ces infimes déformations de l'espace-temps prédites par Albert Einstein et observées pour la première fois en 2015.

L'étude de ces phénomènes permettra aux scientifiques de mieux comprendre l'origine de l'univers et certains mécanismes fondamentaux de la physique.

Plusieurs régions européennes sont aujourd'hui candidates pour accueillir cette future infrastructure scientifique, dont la région Meuse-Rhin. Au-delà de son ambition scientifique, le projet soulève d'importants défis technologiques, en particulier en matière d'infrastructures numériques durables et de traitement de données.

DES VOLUMES DE DONNÉES SANS PRÉCÉDENT

Le télescope Einstein générera des volumes considérables de données scientifiques. Leur analyse continue nécessitera des infrastructures capables de traiter des flux massifs d'informations, en mobilisant notamment le calcul haute performance, l'intelligence artificielle et de nouvelles architectures de traitement comme le quantique.

C'est dans ce contexte que KEYES s'est engagée au sein d'un consortium européen chargé de développer SCOPE, un prototype d'infrastructure informatique durable destiné à répondre aux besoins futurs du télescope.

“Ce projet nous permet d'explorer des architectures informatiques que nous ne déployons pas encore dans les environnements traditionnels. C'est une manière d'expérimenter, d'innover et de préparer les infrastructures scientifiques de demain”

MARC DELINCÉ

UNE INNOVATION CONSTRUITE EN ÉCOSYSTÈME

Le développement du prototype SCOPE s'inscrit dans un écosystème scientifique et technologique transfrontalier réunissant plusieurs acteurs de la région Meuse-Rhin.

Dans le volet IT du projet, KEYES collabore principalement avec les Universités de Maastricht, Aachen et Liège.

“Le projet repose sur un écosystème de partenaires complémentaires. KEYES y apporte son expertise dans les infrastructures informatiques et le traitement de données, notamment en matière d'architectures IT avancées, de calcul haute performance et de virtualisation.”

MARC DELINCÉ

KEYES a franchi une première étape clé : le consortium auquel elle participe a été sélectionné dans la phase 1 du projet et peut désormais engager la phase 2 de développement du prototype SCOPE. Les prochaines étapes du programme devraient conduire à la sélection du site du futur télescope à l'horizon 2027, avec un objectif de mise en service de l'infrastructure scientifique autour de 2035.

EN SAVOIR PLUS SUR LE PROJET EINSTEIN TÉLÉSCOPE

Scanner le QR code pour accéder au site officiel



Notre capacité d'innovation récompensée !



Dell 'Cloud Service Provider of the year



IBM 'Outstanding Innovation Partner'



Palo Alto : Rising Partner of The Year

04

Une entreprise engagée



Nos talents, moteur de transformation et de croissance

Dans un secteur IT confronté à une pénurie structurelle de talents, à l'accélération des transformations technologiques et à des attentes professionnelles qui évoluent, la capacité d'une entreprise à mobiliser, développer et fidéliser ses équipes est devenue un facteur clé de compétitivité.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines ne constitue plus une fonction de support. Elle devient un levier stratégique au service de la transformation, de la cohérence interne et de la capacité de croissance d'une entreprise.

“ Les défis sont immenses dans notre secteur. Pour y faire face, une entreprise doit pouvoir compter sur des équipes engagées. La véritable force d'une organisation, ce sont ses collaborateurs. En tant qu'acteur majeur du numérique, nous avons également un rôle à jouer au-delà de l'entreprise : contribuer au développement des talents et participer activement à la préparation des compétences dont notre société aura besoin demain ”

JULIEN BALISTRERI
CHIEF PEOPLE OFFICER
& ORGANIZATION



Écouter pour mieux avancer

Pour KEYES, l'une des pierres angulaires de la gestion des ressources humaines est l'écoute. Écouter pour comprendre les attentes des équipes, identifier les forces de l'organisation et repérer ses axes d'amélioration. Car c'est en ayant une compréhension fine des réalités internes qu'une entreprise peut se préparer aux défis à venir.

En 2025, KEYES a poursuivi dans cette dynamique.

- Organisation de Town Halls pour informer sur la stratégie d'entreprise
- Invitation à des petits-déjeuners avec les membres du Comité de Direction pour échanger de manière informelle dans un cadre convivial
- Envoi d'enquêtes de satisfaction régulières pour récolter le feed-back des collaborateurs
- Formation à la culture du feedback

A tous les niveaux de l'organisation, des espaces de dialogue ont été renforcés afin de mieux appréhender les besoins et d'éclairer la prise de décision. C'est dans cet esprit qu'une vaste **enquête d'engagement** a été lancée en juin 2025 auprès de l'ensemble des collaborateurs de KEYES.

Avec près de **80 % de participation**, elle a envoyé un signal important : celui d'une volonté collective de contribuer à l'évolution de l'entreprise.



L'Engagement Survey 2025 a permis d'objectiver les forces de l'entreprise

80%

D'OPINIONS
FAVORABLES SUR LA
DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET
L'INCLUSION

77%

SUR L'ORIENTATION
CLIENT

75%

SUR LE BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL

PARMI LES RÉPONSES APPORTÉES, LE LANCEMENT DU PROGRAMME CLARA CONSTITUE L'UN DES TOURNANTS MAJEURS DE 2025.

Clara : structurer pour soutenir la croissance

Clara vise à renforcer la lisibilité, l'équité et la transparence du modèle RH de KEYES, afin soutenir les ambitions de croissance de l'entreprise, renforcer la satisfaction et la rétention ainsi que l'attractivité de KEYES sur le marché.

LES TROIS PILIERS DE CLARA

01

Une classification de fonctions revue pour mieux refléter les réalités des métiers et garantir l'équité interne.

02

Une politique salariale clarifiée pour renforcer sa transparence et son alignement avec le marché.

03

Une gestion de la performance modernisée afin de mieux reconnaître les résultats et soutenir l'évolution des collaborateurs.

“Ce programme, véritable colonne vertébrale de notre politique RH, a été pensé pour renforcer la cohérence interne et la confiance. Il traduit notre volonté de concilier performance, équité et attractivité, dans un cadre structuré et partagé.”



OLIVIA GRENADE
HEAD OF HR

L'année 2025 n'a pas seulement permis de concevoir Clara : elle a surtout marqué le déploiement opérationnel de la majeure partie du programme.

Concrètement :

- Managers et collaborateurs ont été informés à travers plusieurs sessions Lunch & Learn, complétées par un parcours de formation dédié mis en ligne sur la plateforme d'e-learning de KEYES.
- Plusieurs centaines de collaborateurs ont participé à ces sessions d'information.
- Les nouvelles fonctions et classes ont été publiées.
- Les politiques de rémunération ont été finalisées et transposées.

En 2026, le processus de gestion de la performance sera pleinement déployé, avec la fixation d'objectifs individuels pour l'ensemble des collaborateurs.

“Ce fut un travail colossal. Je remercie infiniment les équipes pour leur engagement et leur professionnalisme dans ce chantier structurant, essentiel pour l'entreprise comme pour ses collaborateurs.”

JULIEN BALISTRERI

Des actions concrètes, pour renforcer l'engagement

Au-delà de ce chantier structurant, KEYES a poursuivi en 2025 le déploiement d'initiatives concrètes articulées autour de la conviction que l'engagement naît d'un équilibre entre qualité de vie, développement personnel et reconnaissance du travail accompli.

FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET LA COHÉSION

Pour KEYES, il est essentiel que le bien-être au travail se concrétise dans le quotidien de chaque collaborateur. Nous voulons que chacun ait l'espace et les moyens de trouver son **équilibre individuel** tout en maintenant la performance collective.

“Beaucoup de collaborateurs soulignent l'ambiance chaleureuse de notre entreprise, la collaboration au sein des équipes, la générosité et l'entraide... Une culture d'entreprise est aussi faite de ce que chaque collaborateur apporte d'unique”



VIRGINIE DOMKEN
HR BUSINESS PARTNER

En 2025, cela s'est concrétisé par :

- Le maintien du télétravail jusqu'à 3 jours par semaine
- La possibilité d'acheter des jours de congé supplémentaires via un système de rémunération flexible (Flex Income Plan)
- Un dispositif d'aménagement de fin de carrière incluant un complément à l'indemnité ONEM et des sessions de préparation à la retraite
- Un partenariat avec les Instituts de Cancérologie Arsène Burny et Jules Bordet, offrant un programme de dépistage précoce du cancer, avec anamnèse prise en charge par KEYES

– ...

SOUTENIR L'APPRENTISSAGE CONTINU

L'intelligence artificielle et la transformation accélérée des technologies IT redessinent profondément les métiers du numérique. Les compétences techniques évoluent plus vite que jamais, les cycles d'obsolescence se raccourcissent et les trajectoires de carrière deviennent moins linéaires. Dans ce contexte, la formation n'est plus un avantage compétitif, elle devient une condition de croissance stratégique. Si les technologies évoluent rapidement, la capacité d'une organisation à apprendre plus vite que son environnement constitue son véritable différenciateur. Former, aujourd'hui, ce n'est donc pas seulement transmettre des compétences techniques : c'est préparer l'organisation à absorber le changement.

KEYES a ainsi fait le choix stratégique de devenir une organisation apprenante, capable :

- d'anticiper l'évolution des compétences clés (Cloud, cybersécurité, IA),
- d'accompagner les talents dans des parcours évolutifs et durables,
- de structurer le mentorat pour accélérer la montée en compétences,
- de réduire le décalage entre formation académique et réalité terrain.

“La formation continue n'est pas uniquement un levier de performance : elle est un pilier de résilience. Permettre à nos collaborateurs de développer leurs compétences, c'est garantir notre capacité collective à innover et à nous adapter. Nous sommes également convaincus que l'entreprise a un rôle sociétal à jouer. Le monde académique ne peut suivre seul la vitesse d'évolution de nos métiers. Il nous appartient de contribuer activement à la préparation des talents de demain.”



SARAH THIRY
HEAD OF TALENT

En 2025, cette vision stratégique s'est traduite par un **renforcement significatif des dispositifs d'apprentissage**.

L'offre de formation a été élargie et structurée autour des priorités business de KEYES :

- Déploiement de formations IA et Copilot
- Lancement du modèle Leader-Manager-Coach 2.0 pour renforcer les compétences managériales
- Mise en place de la Mainframe Dev Academy pour sécuriser les expertises critiques
- Déploiement de nouveaux parcours via la plateforme d'e-learning interne "Lucy"

Cette approche permet d'aligner développement des compétences individuelles et priorités stratégiques de l'entreprise.

ADAPTER LA RÉMUNÉRATION AUX PARCOURS DE VIE

Dans un marché IT hautement concurrentiel, la politique de rémunération ne peut plus être figée. Elle doit refléter la diversité des parcours, des aspirations et des moments de vie.

Chez KEYES, **la rémunération est pensée comme un levier stratégique d'engagement, d'équité et d'attractivité**. Elle ne vise pas uniquement à récompenser la performance, mais à reconnaître la contribution individuelle dans un cadre transparent et évolutif.

“ La valorisation des efforts et la reconnaissance du travail accompli sont au cœur de notre politique RH. Nous construisons des dispositifs qui permettent à chacun d'adapter son package salarial à ses besoins, tout en renforçant le lien entre performance et contribution individuelle. ”

OLIVIA GRENADE
HEAD OF HR

En 2025, KEYES a poursuivi **la modernisation de sa politique de rémunération** à travers plusieurs initiatives structurantes.

- **Le budget mobilité** a été déployé afin d'offrir aux collaborateurs la possibilité d'échanger leur voiture de société contre un budget flexible, utilisable pour des solutions de mobilité durable.
- Dans le cadre du programme Clara, le **processus de gestion de la performance** a été revu afin de renforcer le lien entre objectifs individuels et reconnaissance. La mise en place progressive d'objectifs pour l'ensemble des collaborateurs, assortis d'une rémunération variable en cas d'atteinte, permet d'accroître la transparence et l'équité du système.
- En parallèle, le **système de rémunération flexible** (Flex Income Plan) continue de s'enrichir pour offrir une flexibilité salariale adaptée aux différentes étapes de la vie professionnelle et familiale.

Avoir un impact sociétal au-delà de son cœur de métier

Les défis que traversent nos sociétés aujourd'hui sont tels que KEYES considère que les entreprises ont un rôle sociétal majeur à jouer, et ce, bien au-delà de leur cœur de métier. C'est notamment le cas dans le développement des compétences et la préparation des talents aux réalités du monde professionnel. Le décalage entre les parcours académiques et les besoins du marché ne peut être comblé par le seul système éducatif.

“ C'est pourquoi KEYES s'engage à créer des ponts durables avec le monde académique afin de contribuer activement à la construction d'un écosystème d'apprentissage plus aligné avec les évolutions des métiers ”

JULIEN BALISTRERI

Cette ambition se concrétise notamment à travers la **Chaire IA** menée en partenariat avec l'**Université de Liège**, qui vise à rapprocher la recherche académique et les besoins opérationnels des entreprises.

En 2025, parmi les travaux issus de cette collaboration figure TreeFinder, une méthode innovante permettant de rendre les modèles de langage (LLM) plus traçables, vérifiables et auditables.

KEYES contribue également à la formation de futurs talents à travers la poursuite de ses interventions dans plusieurs institutions d'enseignement supérieur, dont l'**UCLouvain**, l'**HEPL**, **HEC Liège** ou encore **HELMo**, et a participé à de nombreux événements organisés avec des acteurs tels que **Technifutur**, **la Cité des Métiers** ou le **GRE Liège**.

En parallèle, KEYES soutient **Becode et TUMO**, deux centres gratuits dédiés à l'apprentissage des compétences numériques auprès des jeunes.

Comme chaque année, KEYES a également organisé le **Connect & Chill**, un événement destiné aux étudiants et jeunes professionnels de l'IT. En 2025, plus de 150 étudiants ont participé à cette journée immersive organisée sur le site de Herstal.

L'engagement sociétal de KEYES se traduit également par des actions solidaires portées par ses collaborateurs.

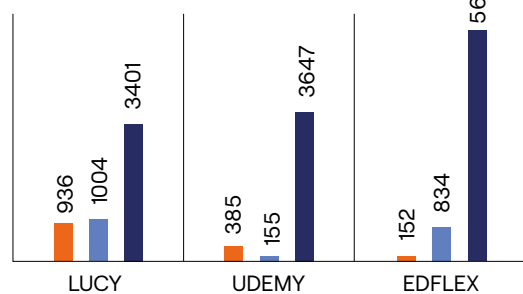
En 2025, 152 collègues ont participé à une **campagne de don de sang** organisée au sein de l'entreprise, contribuant à sauver plus de 400 vies.

En développant ces partenariats et en s'engageant activement dans l'écosystème de formation et d'innovation, KEYES entend contribuer à la préparation des compétences dont le secteur numérique aura besoin demain. Une démarche qui répond à une responsabilité sociétale, mais qui constitue également un levier essentiel pour accompagner durablement ses ambitions de croissance.

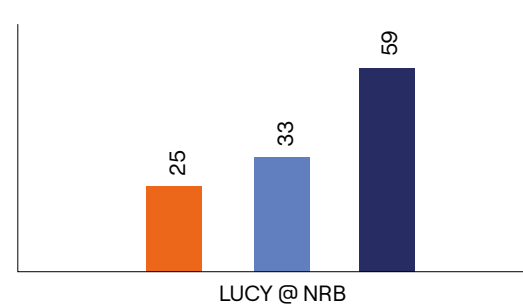


Évolution de l'offre de formation sur la plateforme d'e-learning Lucy

HEURES UTILISATION



MODULES NRS



2023 2024 2025

Top Employer pour la sixième année consécutive !



Cette reconnaissance place KEYES dans le Top 10 des entreprises certifiées Top Employer en Belgique.



3.670

COLLABORATEURS (FILIALES Y COMPRIS)

11 4

ANS MOIS ANCIENNETÉ MOYENNE

5.641

HEURES DE FORMATION PROPOSÉES VIA LA PLATEFORME D'E-LEARNING INTERNE

300

ENGAGEMENTS EN 2025

22% 78%

FEMMES HOMMES

152

COLLÈGUES ONT PARTICIPÉ À UNE CAMPAGNE DE DON DE SANG

La performance durable est la seule voie vers la performance tout court.

À mesure que le numérique s'impose comme un levier incontournable de transformation économique et sociétale, son impact environnemental devient lui aussi de plus en plus tangible.

En tant qu'acteur important du paysage IT en Belgique, KEYES poursuit depuis plusieurs années une démarche structurée visant à inscrire durablement ses activités dans une logique responsable.



Cet engagement se traduit quotidiennement par la mise en œuvre d'actions concrètes articulées autour de quatre axes structurants

- 01 la performance durable des activités IT,
- 02 l'ambition d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050,
- 03 une gestion responsable des déchets,
- 04 et le soutien au développement de la biodiversité.

“ Les entreprises vivent un vrai changement de paradigme : la performance durable est aujourd’hui devenue la seule voie vers la performance tout court ”

CHRISTOPHE BASILE
TEAM ESG



Sur le plan énergétique, KEYES poursuit activement ses efforts vers le zéro carbone. Le site de Herstal est aujourd’hui alimenté en partie par une éolienne et près de 1.000 panneaux photovoltaïques, permettant de renforcer l’autonomie énergétique du site. Alimentés en électricité 100% verte, les data centers de KEYES sont par ailleurs neutres en carbone.

L’électrification de la flotte de véhicules se poursuit afin de contribuer à l’objectif 2030 visant à réduire l’usage des énergies fossiles et les émissions de gaz à effet de serre qui y sont associées.

En parallèle, la gestion des déchets a été significativement améliorée, avec un taux de recyclage atteignant désormais 72% sur le site de Herstal.

Mais la durabilité ne repose pas uniquement sur des infrastructures ou des indicateurs de performance. Elle repose aussi sur l’engagement des femmes et des hommes qui font vivre l’entreprise.



Sensibiliser et engager : l'Impact Festival

Dans le cadre de l'Impact Festival, initié par Ethias à l'occasion de la Semaine de la Mobilité, KEYES a organisé le 23 septembre 2025 une journée dédiée à la sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux de durabilité.

À travers un programme participatif – petit-déjeuner bio, atelier vélo, découverte des ruches installées sur le site de Herstal, immersion en réalité virtuelle dans une éolienne – les équipes ont pu vivre concrètement les engagements ESG de KEYES.

Le temps fort de la journée fut la conférence animée par un expert KEYES, consacrée aux enjeux éthiques et sociétaux de l'intelligence artificielle. Son intervention a mis en lumière l'empreinte environnementale des technologies, les impacts sociétaux liés à l'IA ainsi que les défis de souveraineté numérique dans un contexte géopolitique instable.

À travers cette initiative, KEYES a réaffirmé que la transformation durable du numérique passe autant par la technologie que par la prise de conscience collective et l'évolution des comportements.

Co-construire un IT plus responsable : le partenariat avec l'ISIT

L'année 2025 marque également une nouvelle étape dans la trajectoire de durabilité de KEYES avec la signature d'un partenariat avec l'Institute for Sustainable IT Belgium.

En rejoignant l'ISIT-BE en tant que membre Platinum, KEYES confirme sa volonté de contribuer activement à la transformation durable du secteur.

Concrètement, ce partenariat signifie :

- réduire progressivement l'empreinte environnementale des activités ;
- intégrer les principes du numérique responsable dans la conception et l'exploitation des infrastructures et des solutions ;
- partager les bonnes pratiques avec l'ensemble de l'écosystème.

Aujourd'hui ce partenariat a permis de poser les premières bases. À la suite d'un programme de formation et grâce à l'implication de collaborateurs issus de différents centres de compétences, un premier référentiel de bonnes pratiques a été élaboré, destiné à orienter progressivement nos activités de développement applicatif vers des approches plus durables.

Consciente de la responsabilité qui incombe aux acteurs du numérique, KEYES continuera à développer des initiatives visant à limiter l'impact environnemental de ses activités. À travers une démarche d'amélioration continue et en collaboration avec l'ensemble de son écosystème, KEYES entend contribuer activement à l'émergence d'un numérique plus responsable et durable.

“ Rejoindre l'ISIT, c'est reconnaître que la transformation durable du numérique est un défi collectif. En collaborant avec d'autres acteurs du secteur, nous pouvons structurer des approches concrètes et faire évoluer nos pratiques à l'échelle de l'écosystème ”



PAULINE ARIMONT
TEAM ESG

ISO 14001

Le renouvellement de la certification ISO 14001 en 2025, sans aucune non-conformité, confirme l'intégration des enjeux environnementaux dans l'ensemble des activités de KEYES.

Pour une entreprise IT, cette norme ne se limite pas à la gestion des impacts directs. Elle implique :

- une maîtrise continue de la performance environnementale,
- l'intégration de critères durables dans les opérations et les achats,
- une traçabilité des actions mises en œuvre,
- et une amélioration continue des pratiques.

Elle constitue ainsi un levier essentiel pour aligner développement technologique et responsabilité environnementale.



EN SAVOIR PLUS SUR LES RÉSULTATS CHIFFRÉS DE NOTRE APPROCHE ESG ?

Les informations détaillées sur notre engagement en matière de durabilité sont présentées dans le rapport CSRD consolidé du groupe Ethias, offrant une vision complète des actions et de la stratégie du Groupe.

Gouvernance

un levier stratégique de confiance et de performance

La gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des structures, des processus et des mécanismes qui permettent de piloter l'organisation, de définir les orientations stratégiques et de garantir une prise de décision responsable et transparente.

Elle vise à assurer la création de valeur durable tout en maîtrisant les risques, en garantissant la conformité réglementaire et en intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans les décisions de l'entreprise. Pour mettre en œuvre ces principes, KEYES s'appuie sur une équipe spécialisée au sein du département Quality & Risk Management. Celle-ci est chargée de structurer et de faire évoluer le cadre de gestion des risques, de conformité réglementaire et de contrôle interne de l'entreprise.

Ce dispositif permet d'assurer la robustesse des opérations et le respect des exigences réglementaires nationales et européennes. Il contribue également à renforcer la confiance des clients et partenaires, en s'appuyant sur des pratiques de gouvernance et de sécurité reconnues.

Les rôles et responsabilités associés à ce dispositif sont organisés selon le principe des trois lignes de défense, un modèle de gouvernance largement reconnu qui distingue les fonctions opérationnelles responsables de la gestion des risques, les fonctions de supervision chargées de leur suivi, ainsi que les mécanismes de contrôle indépendant.

Cette approche est soutenue par un ensemble de chartes et de politiques qui structurent les pratiques de l'entreprise et garantissent un fonctionnement éthique et responsable.

“Chez KEYES, la gouvernance constitue un pilier central de notre stratégie. Elle nous permet de structurer nos décisions, d'anticiper les risques et de garantir à nos clients et partenaires un cadre de confiance pour leurs activités numériques.”

CORINNE NEUFORGE
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE



Parmi celles-ci figurent notamment :

- une **charte éthique** garantissant l'intégrité des activités, la protection des informations sensibles et la lutte contre la fraude ;
- une **politique interne anti-corruption**, engageant l'ensemble des collaborateurs à agir avec transparence et à refuser toute forme de corruption ;
- une **charte des achats responsables**, qui exige des partenaires et fournisseurs le respect des réglementations environnementales et sociétales ;
- l'adhésion à la **charte numérique responsable du Belgian Institute for Sustainable IT (ISIT-BE)**, qui promeut une digitalisation inclusive, durable et respectueuse des valeurs sociétales et environnementales.

Cet ensemble permet à KEYES de garantir une gouvernance robuste, transparente et alignée sur les meilleures pratiques du secteur.

En 2025, KEYES a poursuivi le renforcement de ce dispositif de gouvernance à travers plusieurs initiatives.

L'AI Act: un nouveau cadre pour l'intelligence artificielle

L'année 2025 a été marquée par l'entrée en vigueur progressive de l'**AI Act**, le règlement européen visant à encadrer l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Adopté par l'Union européenne en 2024, ce règlement constitue la première réglementation mondiale structurée sur l'IA. Il repose sur une approche fondée sur les niveaux de risque et introduit de nouvelles obligations pour les organisations qui développent ou utilisent des systèmes d'intelligence artificielle. Certaines dispositions, notamment l'interdiction de pratiques d'IA jugées inacceptables, sont entrées en application dès février 2025, tandis que les obligations applicables aux systèmes d'IA à haut risque seront déployées progressivement dans les années suivantes.

Pour les entreprises, l'AI Act représente un enjeu majeur de gouvernance. Il implique notamment :

- l'évaluation des risques liés aux systèmes d'IA utilisés ;
- la mise en place de mécanismes de transparence et de traçabilité ;
- la sécurisation des données et la gestion des biais ;
- l'intégration de cadres de contrôle et de supervision des systèmes d'IA.



Afin de se conformer à ces évolutions réglementaires et gérer les risques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle, KEYES a mis en place un organe de suivi.

L'entreprise a également adopté une **politique interne d'utilisation responsable de l'IA** visant à garantir une intégration stratégique et sécurisée de ces technologies. Cette politique encadre notamment la protection de la confidentialité des données, le respect des droits de propriété intellectuelle ainsi que la préservation du savoir-faire et de la compétitivité de l'entreprise.

Parallèlement, KEYES élargit son offre de produits et services en proposant à ses clients des outils basés sur l'intelligence artificielle dans le respect de cette réglementation. KEYES accompagne également ses clients dans leur démarche de mise en conformité. Elle les aide à analyser l'impact de l'AI Act sur leurs activités, à structurer leur gouvernance de l'IA et à mettre en place les processus nécessaires pour garantir un usage sécurisé, éthique et conforme de ces technologies.

Une charte fournisseurs pour étendre les engagements ESG

En 2025, KEYES a également mis en place une charte fournisseurs visant à renforcer la cohérence de ses engagements ESG sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

En structurant ses attentes vis-à-vis de ses partenaires et prestataires, l'entreprise entend encourager l'adoption de pratiques responsables en matière d'éthique, d'environnement et de responsabilité sociale.

La gouvernance est un facteur clé de compétitivité pour les organisations. En renforçant en permanence ses dispositifs de gestion des risques, de conformité et de responsabilité, KEYES se positionne comme un partenaire de confiance des organisations.

“L'ESG ne peut être pleinement efficace que s'il s'inscrit dans une logique d'écosystème. Structurer nos exigences vis-à-vis de nos partenaires est une étape essentielle pour ancrer durablement nos engagements dans nos pratiques.”

CHRISTOPHE BASILE

En 2025, KEYES a obtenu le renouvellement de ses certifications ISO 27001 et ISO 9001, confirmant la robustesse de ses processus et la maturité de son organisation.



05

Rapport de gestion

Network Research Belgium
SA – Comptes consolidés



Préambule

Depuis près de quarante ans, KEYES évolue pour répondre aux enjeux de son époque.

Face à la situation géopolitique actuelle, à la pression croissante sur la souveraineté des données, et à l'accélération galopante des technologies, les clients ont aujourd'hui un besoin accru de solutions intégrées adaptées à leurs besoins métier. Ce contexte global redessine en profondeur l'environnement dans lequel KEYES opère.

Aujourd'hui, à l'échelle de l'ensemble de ses filiales, KEYES compte près de 3.700 collaborateurs et a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 645 millions d'euros.

En 2025, KEYES a donc poursuivi son évolution. Cette dynamique permanente étant inscrite

dans son ADN. Dès 2024, le Groupe avait annoncé la définition d'une nouvelle structuration de ses domaines d'activités. Ce travail de fond, visant à renforcer la lisibilité, l'efficacité et la collaboration entre les différentes entités, s'est poursuivi tout au long de l'année 2025. L'objectif demeure inchangé : mieux répondre aux attentes du marché tout en contribuant activement aux grands défis sociétaux.

Aujourd'hui, à l'échelle de l'ensemble de ses filiales, KEYES compte près de 3.700 collaborateurs et a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 645 millions d'euros.

Exposé fidèle sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de la société.

ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

En 2024, l'entreprise a franchi une étape clé dans la mise en œuvre de sa stratégie. Étape qui a permis de consolider notre positionnement et de le traduire en un plan stratégique ambitieux et structurant. Dans ce cadre, nos compétences ont été organisées autour de quatre grands domaines d'activité :

- les Grandes Organisations,
- les Acteurs de la Santé,
- le secteur public,
- les PME.

En 2025, KEYES a poursuivi ce travail de structuration, en consolidant ses expertises et en renforçant la lisibilité et l'efficacité de son organisation. Cette dynamique s'est traduite par un approfondissement des synergies entre les différentes filiales.

Il a également poursuivi la mise en commun de ses expertises afin de répondre à des enjeux économiques et sociétaux majeurs, tels que le renforcement de la cyber-résilience des secteurs critiques, la souveraineté des organisations ou encore le déploiement de projets d'intelligence artificielle générative souverains.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis plusieurs années, la politique ESG (Environnement, Social, Gouvernance) s'est imposée comme un cadre essentiel pour les entreprises qui veulent inscrire leur performance dans une démarche responsable et durable.

Chez KEYES, cette responsabilité est pleinement ancrée dans la stratégie globale de la société. L'entreprise a mis en place une approche ESG structurée, ambitieuse et résolument alignée sur les Objectifs de Développement Durables de l'ONU, les exigences européennes et les priorités nationales.

E – Environnement

Consciente des enjeux environnementaux liés au numérique, KEYES agit à plusieurs niveaux : en réduisant concrètement l'empreinte environnementale de ses activités et en accompagnant ses clients dans la mise en œuvre d'une démarche de sobriété numérique.

En 2025, cet engagement s'est traduit par la poursuite d'actions concrètes articulées autour de quatre axes structurants :

- la performance durable des activités IT,
- la neutralité carbone à l'horizon 2050,
- une gestion responsable des déchets,
- et le soutien au développement de la biodiversité.

L'année 2025 a également été marquée par le renouvellement de la Certification 14001 et la signature d'un partenariat avec l'Institute for Sustainable IT Belgium, renforçant l'engagement de KEYES en faveur d'un numérique plus responsable.

S – Social

Convaincue qu'une entreprise doit avoir un impact sociétal positif, tant pour ses collaborateurs que pour la société, KEYES a poursuivi en 2025 une politique RH ambitieuse et structurée. Cet engagement s'est traduit par une écoute renforcée des collaborateurs, à travers des échanges réguliers avec le Comex, le déploiement d'une culture du feedback, des dispositifs

de coaching interne et des enquêtes de satisfaction. KEYES a également continué à investir dans le développement des compétences, en élargissant l'accès aux formations techniques et comportementales et en développant de nouveaux parcours d'apprentissage via sa **plateforme d'e-learning Lucy**.

En parallèle, l'entreprise a renforcé l'attractivité et la flexibilité de sa politique de rémunération, notamment par la mise en place d'un budget mobilité, l'amélioration du plan cafétéria, l'octroi d'avantages financiers tels que la **CCT90 et les parts bénéficiaires**, ainsi que par des actions concrètes en faveur du bien-être au travail, dont la mise à disposition d'un **budget Connect** dédié aux activités de team building.

L'année 2025 a également été marquée par le lancement du **projet Clara**, visant à renforcer la transparence, l'équité et la lisibilité des pratiques RH, tout en soutenant les ambitions de croissance et d'attractivité de l'entreprise. Enfin, KEYES a noué de nouveaux partenariats au cours de l'année, notamment dans le monde académique avec TUMO et BeCode, mais également dans le secteur médical avec les Instituts de Cancérologie Arsène Burny et Jules Bordet. Cette collaboration offrant aux collaborateurs la possibilité de participer à un programme de dépistage précoce du cancer. Cette approche structurée et engagée des pratiques RH a été récompensée par l'obtention de la certification Top Employer pour la sixième année consécutive.

G – Gouvernance

La gouvernance IT est devenue un enjeu stratégique majeur pour de nombreuses entreprises et institutions. Elle permet de s'assurer que les infrastructures et solutions numériques soutiennent efficacement les objectifs de l'organisation, tout en garantissant la sécurité des données et la conformité aux exigences réglementaires.

Dans ce contexte, KEYES place la gouvernance IT au cœur de ses activités et accompagne également ses clients dans cette démarche, à la fois structurante et parfois complexe, mais essentielle à la performance et à la résilience des organisations.

En 2025, cet engagement s'est notamment traduit par le renouvellement avec succès des certifications ISO 9001 (management de la qualité), ISO 27001 (management de la sécurité de l'information) et ISO 20000 (management des services IT), confirmant la maturité des processus et des pratiques de l'entreprise.

Les informations détaillées relatives à l'engagement de KEYES en matière de durabilité sont intégrées au rapport CSRD consolidé du groupe Ethias, offrant une vision complète et cohérente des actions menées et de la stratégie globale de l'entreprise.



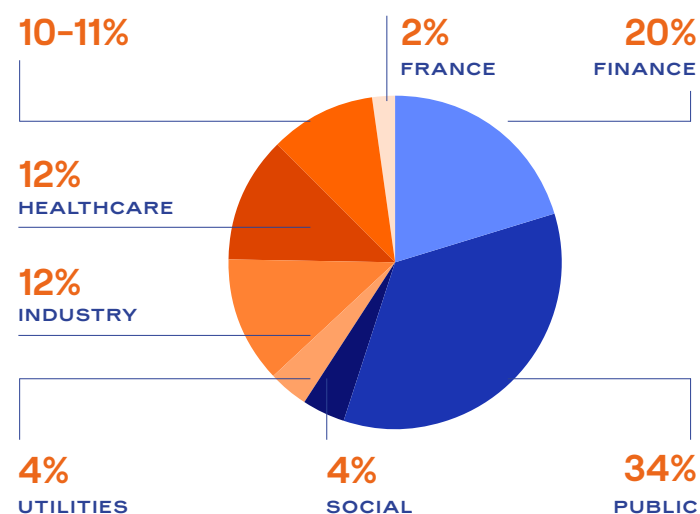
ASPECTS FINANCIERS

Au bilan, nous remarquerons les rubriques suivantes :

- Les actifs immobilisés atteignent un montant de 103,4 m€ dont des immobilisations incorporelles pour 9,9 m€, des immobilisations corporelles pour 30,4 m€ et des écarts de consolidation positifs pour 58,6 m€.
- Les stocks et commandes en cours d'exécution s'élèvent à 20,6 m€.
- Les créances à un an au plus à hauteur de 135,7 m€.
- Les placements de trésorerie et les valeurs disponibles s'élèvent à 114,2 m€.
- Les fonds propres consolidés du groupe atteignent 195,9 m€.
- Les intérêts de tiers s'élèvent à 31,1 m€.
- Les provisions pour risques et charges de 4,8 m€
- Les dettes à un an au plus atteignent 158,1 m€.

Le chiffre d'affaires (commandes en cours comprises) à l'échelle de l'ensemble des filiales de KEYES atteint 644,8 m€ et augmente de 6,5 m€ (+1,0%) par rapport à 2024.

Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité au 31 décembre 2025 :



Le résultat d'exploitation consolidé atteint 62,5 m€ au 31 décembre 2025, soit une augmentation de 12,6 m€ (+25%) par rapport à l'année 2024. Il représente 9,7% du chiffre d'affaires. Cette augmentation s'explique notamment avec la plus-value réalisée sur la vente de titres (10 m€).

L'année 2025 se clôture avec un bénéfice consolidé après impôts de 42,8 m€ (dont 31,1 m€ pour la part Groupe et 11,7 m€ pour la part tiers), ce qui représente une augmentation de 14,5 m€ par rapport à l'exercice précédent.

Evénements importants depuis la clôture

A la date de ce rapport, aucun autre évènement significatif n'est intervenu après la date de clôture des comptes de 2025 qui serait de nature à imposer d'ajuster ou de compléter les comptes annuels de KEYES.

Circonstances susceptibles d'influencer le développement de la société

La résilience des États, la souveraineté des données, la cybersécurité et l'intelligence artificielle figurent aujourd'hui parmi les grands enjeux de société appelés à façonner durablement le développement des entreprises dans les mois et les années à venir.

Pour y répondre, la stratégie de croissance s'articule autour de trois axes structurants et complémentaires :

- Se positionner comme un acteur de la souveraineté numérique
- Capitaliser sur l'excellence de ses solutions
- Construire une dynamique d'innovation forte et structurée

À travers ces trois axes, le groupe déploie un véritable projet économique et sociétal, contribuant activement à la construction d'une société numérique résiliente et durable, au service des secteurs critiques, de l'économie et de la société dans son ensemble.

Recherche et développement

La recherche et le développement sont continuellement encouragés et soutenus par de nouveaux produits et services en vue de répondre à la demande de nos clients. Plusieurs projets de recherche et développement innovants ont d'ailleurs été menés en ce sens.

Situation du capital social au 31 décembre 2025

Le capital social atteint 16.739.500 €. Le capital est constitué de 66.958 actions.

Acquisition d'actions propres

Aucune action, part bénéficiaire ou certificat de la société n'a été acquise, ni par la société elle-même, ni par toute filiale directe ou personne agissant en son nom propre mais pour le compte de la société ou de cette filiale directe.

Intérêts opposés des administrateurs et membres des comités exécutifs

Conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations, si un administrateur a directement ou indirectement un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant du conseil d'administration, il doit le communiquer aux autres administrateurs avant la délibération du conseil d'administration. Il ne peut prendre part aux délibérations ni au vote du conseil sur ce point. Sa déclaration ainsi que les raisons justifiant l'intérêt opposé qui existe dans son chef doivent figurer dans le procès-verbal du conseil d'administration qui prend la décision.

(1) Lors de sa réunion du 21 janvier 2025, le conseil d'administration a procédé à la fixation des objectifs 25-27 des membres du comex groupe ainsi que du comex solo.

L. Mathieu et A. Vanden Camp se sont abstenus de prendre part à la délibération et au vote du conseil d'administration sur ce point, étant constaté qu'ils avaient, au sens de l'article 7:96 du code des sociétés et associations, un intérêt opposé de nature patrimoniale à la décision que le conseil d'administration était susceptible de prendre, soit la fixation de leurs objectifs 2025, lesquels interviennent dans la liquidation de leur rémunération variable 2026. Ils quittent dès lors la séance.

Extrait du procès-verbal de cette réunion :

« (...), le conseil d'administration décide de suivre les recommandations du CNR et approuve les objectifs 25-27 des membres du comex groupe ainsi que du comex solo (...). »

Pour répondre au prescrit de l'article 7:96 du code des sociétés et associations, le CA constate que la fixation des objectifs de L. Mathieu et A. Vanden Camp pour 2025, lesquels interviennent dans la liquidation de leur rémunération variable 2026 a une incidence patrimoniale non significative pour la société. Le CA justifie la décision prise par l'intérêt de la société.

(2) Lors de sa réunion du 25 mars 2025, le conseil d'administration a procédé à l'évaluation de la réalisation des objectifs 2024 des membres des comex solo et groupe. L. Mathieu et A. Vanden Camp se sont abstenus de prendre part à la délibération et au vote du CA, étant constaté qu'ils avaient, au sens de l'article 7:96 du code des sociétés et associations, un intérêt opposé de nature patrimoniale à la décision que le conseil d'administration était susceptible de prendre, soit l'évaluation de la réalisation de leurs objectifs 2024, laquelle intervient dans la liquidation de leur rémunération variable 2025. F. Vanderthommen (CFO Groupe) ne participe pas non plus à la réunion concernant ce point.

Extrait du procès-verbal de cette réunion :

« (...), le CA partage les conclusions de l'évaluation des objectifs 2024 des membres des comex réalisée par le CNR et valide dès lors l'octroi des rémunérations variables présentées ci-avant. » Pour répondre au prescrit de l'article 7:96 du code des sociétés et associations, le CA constate que l'évaluation de la réalisation des objectifs 2024 de L. Mathieu et A. Vanden Camp, laquelle intervient dans la liquidation de leur rémunération variable 2025, a une incidence patrimoniale non significative pour la société. Le CA justifie sa décision par la prise en compte du degré de réalisation des objectifs qui leur avaient été assignés pour l'année 2024 et par l'intérêt de la société.

Missions spéciales au Commissaire et prestations fournies par des sociétés avec lesquelles le Commissaire a développé un lien de collaboration professionnelle

Quelques missions spéciales ont été facturées au sein du Groupe.

Activités des organes de gestion

Les organes de gestion de la société se sont réunis à plusieurs reprises au cours de l'exercice 2025 :

- Conseil d'administration : 7
- Comité d'Audit : 8
- Comité de Nomination et de Rémunération : 5

Conformément à l'article 3:12 §1er, 9° du Code des sociétés et des associations, un aperçu, sur une base individuelle, du montant des rémunérations et autres avantages, tant en espèces qu'en nature, accordés directement ou indirectement, pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, aux administrateurs non exécutifs ainsi qu'aux administrateurs exécutifs pour ce qui concerne leur mandat en tant que membre du conseil d'administration (...) doit être publié.

Les règles fixées par l'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2016 sont les suivantes :

		Fixe annuel	Jetons de présence
Conseil d'Administration	Président	10.000	500
	Administrateurs non exécutifs	5.000	500
	Administrateurs exécutifs*	0	0
Comité d'Audit	Président	2.500	500
	Membres	1.250	500
Comité de Nomination et de Rémunération	Président	2.500	500
	Membres	1.250	500

Ci-dessous, l'application de ces règles pour les réunions tenues en 2025 :

Nom de l'organe de gestion : Conseil d'Administration	Titre	Date de nomination	Date de démission	Bénéficiaire	Présences	Montant total des jetons de présence en 2025	Frais de déplacement	Rémunération fixe annuelle 2025
Philippe Lallemand	Président	28/04/22		Ethias	7/7	3.500,00	510,00	10.000,00
Carine Hougardy	Administrateur	28/04/22		Nethys	6/7	1.581,44	0,00	0,00
Sparaxis SA, représentée par JL Nondonfaz	Administrateur	28/04/22		Société Sparaxis	6/7	3.000,00	425,00	5.000,00
EZ Fineants Sprl, représentée par Dom Koenraad	Administrateur	28/04/22		Société EZ Fineants	6/7	3.000,00	255,00	5.000,00
Myriam Van Varenbergh	Administrateur	28/04/22			5/7	2.500,00	255,00	5.000,00
Bruno Van Lierde	Administrateur	28/04/22			6/7	3.000,00	255,00	5.000,00
Philippe Boury	Administrateur	28/04/22		SWDE	7/7	3.500,00	340,00	5.000,00
Maryline Serafin	Administrateur	28/04/22		Ethias	6/7	3.000,00	510,00	5.000,00
Renaud Witmeur	Administrateur	28/04/22			7/7	3.500,00	170,00	5.000,00
Marc Descheemaecker	Administrateur	22/05/23			3/7	1.500,00	85,00	5.000,00
Benoît-Laurent Yerna	Administrateur	22/05/23		Ethias	6/7	3.000,00	340,00	5.000,00
Nethys SA, représentée par Gregory Demal	Administrateur	31/05/23		Nethys	7/7	0,00	0,00	5.000,00
Total						31.081,44	3.145,00	60.000,00

Nom de l'organe de gestion : Comité d'Audit	Titre	Date de nomination	Date de démission	Bénéficiaire	Présences	Montant total des jetons de présence en 2025	Frais de déplacement	Rémunération fixe annuelle 2025
Sparaxis SA, représentée par JL Nondonfaz	Membre	28/03/25		Société Sparaxis	7/7	3.500,00	255,00	937,50
EZ Fineants Sprl, représentée par Dom Koenraad	Président	24/04/22		Société EZ Fineants	8/8	4.000,00	170,00	2.500,00
Bruno Van Lierde	Membre	28/04/22			7/8	3.500,00	0,00	1.250,00
Renaud Witmeur	Membre	26/06/23			8/8	4.000,00	0,00	1.250,00
Marc Descheemaecker	Membre	26/06/23	25/03/25		0/1	0,00	0,00	312,00
Benoît-Laurent Yerna	Membre	26/06/23		Ethias	8/8	4.000,00	425,00	1.250,00
Total						19.000,00	850,00	7.500,00

Nom de l'organe de gestion : Comité de Nominations et de Rémunérations	Titre	Date de nomination	Date de démission	Bénéficiaire	Présences	Montant total des jetons de présence en 2025	Frais de déplacement	Rémunération fixe annuelle 2025
Philippe Lallemand	Président	28/04/22		Ethias	5/5	2.500,00	0,00	2.500,00
Philippe Boury	Membre	28/04/22		SWDE	5/5	2.500,00	0,00	1.250,00
Myriam Van Varenbergh	Membre	26/06/23			5/5	2.500,00	0,00	1.250,00
Total						7.500,00	0,00	5.000,00

* Les administrateurs exécutifs ne perçoivent aucune rémunération dans le cadre de leur mandat d'administrateur et ne sont dès lors pas mentionnés dans les tableaux ci-dessus.

** Les rémunérations versées aux administrateurs et membres des comités qui occupent également une fonction exécutive chez Ethias sont rétrocédées à Ethias.

Lors de l'Assemblée générale de KEYES du 25 avril 2019, il a été décidé d'octroyer aux administrateurs des frais de déplacement à hauteur de 85€ par réunion.

Succursales

Au 31 décembre 2025, le groupe possède des succursales en Grèce, au Luxembourg, au Royaume-Uni et en Italie.

Utilisation d'instruments financiers

KEYES n'a pas recouru à des instruments financiers qui puissent être considérés comme significatifs pour l'évaluation de son actif, de son passif et de sa situation financière.

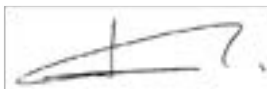
Description des risques principaux

Conformément aux dispositions de l'article 3:6 du Code des sociétés et des associations, le Conseil d'administration a examiné les risques et incertitudes potentiels qui peuvent influencer l'ensemble des filiales de KEYES. La stratégie telle que définie et les objectifs qui en découlent permettent de maîtriser les risques et en particulier ses impacts financiers et sur la réputation du groupe.

Les risques suivants font l'objet d'un suivi spécifique :

- Complexité des systèmes
- Complexité et taille croissante des projets
- Risque commercial
- Risque humain
- Risque de non-compliance (notamment au RGPD)
- Risque de sécurité et notamment de cyberattaque
- Risque financier dû au contexte économique et conjoncturel
- Risque environnemental.

Conformément à l'article 3:6 du Code des sociétés et des associations, les risques et incertitudes significatifs relevés, qui pourraient influencer le fonctionnement et la continuité de la société de manière structurelle et fondamentale, font l'objet d'actions correctives. Ces actions correctives sont régulièrement revues, discutées et amendées en fonction des changements de contexte.



PHILIPPE LALLEMAND

PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION DE KEYES



Liste des administrateurs ou gérants de l'entreprise consolidante et des commissaires ayant contrôlé Les comptes consolidés

Liste des administrateurs, gérants et commissaires

LISTE COMPLÈTE avec mention des noms, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction

SPARAXIS SA N°: 0452.116.307 AVENUE MAURICE DESTENAY 13, 4000 Liège, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	Représenté(es) par : Jean-Luc Nondonfaz Avenue Maurice Destenay 85, 4000 Liège, Belgique
EZ FINEANTS SRL N°: 0890.886.206 Bergenstraat 15, 3053 Haasrode, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	Représenté(es) par : Koenraad Dom Bergenstraat 152, 3053 Haasrode, Belgique
A.VANDEN CAMP srl N°: 0780.553.654 Avenue Alexandre Dumas 4, 1410 Waterloo, Belgique	Administrateur 28/03/2022 - 27/04/2028	Représenté(es) par : André Vanden Camp Avenue Alexandre Dumas 4, 1410 Waterloo, Belgique
NETHYS SA N°: 0465.607.720 Rue Louvrex 95, 4000 Liège, Belgique	Administrateur 31/05/2023 - 27/04/2028	Représenté(es) par : Grégory Demal Rue Louvrex 95, 4000 Liège, Belgique
STEER&LEADWISE N°: 1004.104.606 As Sih'Tiyou 34, 4300 Wareme, Belgique	Administrateur 25/04/2024 - 27/04/2028	Représenté(es) par : Laurence Mathieu As Sih'Tiyou 34, 4300 Wareme, Belgique
CARINE HOUGARDY RUE GRANDE BRUYERE 98, 4840 Welkenraedt, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	
PHILIPPE BOURY RUE DE CHAWIEUMONT 16, 4910 Theux, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	
PHILIPPE LALLEMAND RUE JOSEPH RASKIN 17, 4000 Liège, Belgique	Président du Conseil d'Administration 28/04/2022 - 27/04/2028	
BRUNO VAN LIERDE Avenue Hamoir 24B, 1180 Uccle, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	
MYRIAM VAN VARENBERGH Thaborstraat 35, 1700 Dilbeek, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	
RENAUD WITMEUR Rue Colonel Chatling 103, 1180 Uccle, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	
MARYLINE SERAFIN Rue Henri Dunant 27, 4460 Grâce-Hollogne, Belgique	Administrateur 28/04/2022 - 27/04/2028	
MARC DESCHEEMAECKER Oostraat 103, 8434 Westende, Belgique	Administrateur 22/05/2023 - 27/04/2028	
BENOIT-LAURENT YERNA Kleine Langeheidestraat 7, 3040 Huldenberg, Belgique	Administrateur 22/05/2023 - 27/04/2028	
PWC RÉVISEURS D'ENTREPRISES SRL N°: 0429.501.944 Culliganlaan 5, 1831 Diegem, Belgique N° de membre: B00009	Commissaire 27/04/2023 - 23/04/2026	Représenté(es) par : TOM MEULEMAN Culliganlaan 5, 1831 Diegem, Belgique N° de membre: A01894

Comptes consolidés

Bilan

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	5.7	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	103.391.794	100.823.017
Immobilisations incorporelles	5.8	21	9.896.060	8.509.464
Écarts de consolidation positifs	5.12	9920	58.635.006	60.369.780
Immobilisations corporelles	5.9	22/27	30.393.463	29.952.828
Terrains et constructions		22	12.697.255	12.647.469
Installations, machines et outillage		23	10.736.523	12.138.189
Mobilier et matériel roulant		24	2.236.638	2.605.909
Location-financement et droits similaires		25	205.137	422.623
Autres immobilisations corporelles		26	2.187.107	1.872.582
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	2.330.803	266.056
Immobilisations financières	5.1 à 5.4/5.10	28	4.467.265	1.990.945
Sociétés mises en équivalence	5.10	9921		
Participations		99211		
Créances		99212		
Autres entreprises	5.10	284/8	4.467.265	1.990.945
Actions		284	1.557.800	41.800
Créances		285/8	2.909.465	1.949.145
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	307.523.139	284.672.375
Créances à plus d'un an		29	264.332	297.959
Créances commerciales		290	264.332	297.071
Autres créances		291		888
Latences fiscales actives		292		
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	20.614.157	21.803.246
Stocks		30/36	2.515.224	3.175.049
Approvisionnements		30/31	222.850	334.643
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	2.292.374	2.840.406
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	18.098.933	18.628.197
Créances à un an au plus		40/41	135.689.028	139.752.814
Créances commerciales		40	129.369.279	132.452.289
Autres créances		41	6.319.749	7.300.525
Placements de trésorerie		50/53	80.587.425	48.026.198
Actions propres		50		
Autres placements		51/53	80.587.425	48.026.198
Valeurs disponibles		54/58	33.605.130	41.249.155
Comptes de régularisation		490/1	36.763.067	33.543.003
Total de l'actif		20/58	410.914.933	385.495.392

⁵ Article 3:114 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	195.851.267	180.135.797
Apport⁶		10/11	66.843.176	66.843.176
Capital		10	16.739.500	16.739.500
Capital souscrit		100	16.739.500	16.739.500
Capital non appelé		101		
En dehors du capital		11	50.103.676	50.103.676
Primes d'émission		1100/10	50.103.676	50.103.676
Autres		1109/19		
Disponible		110		
Indisponible		111		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves consolidées (+)/(-)	5.11	9910	128.151.417	112.354.479
Écarts de consolidation négatifs	5.12	9911		
Écarts de conversion (+)/(-)		9912		
Subside en capital		15	856.674	938.142
INTÉRÊTS DE TIERS				
Intérêts de tiers		9913	31.061.102	26.302.928
PROVISIONS, IMPÔTS DIFFÉRÉS ET LATENCES FISCALES		16	4.754.075	9.105.997
Provisions pour risques et charges		160/5	4.732.193	9.083.271
Pensions et obligations similaires		160	530.722	1.848.800
Charges fiscales		161	938.140	409.680
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163		
Autres risques et charges		164/5	3.263.331	6.824.791
Impôts différés et latences fiscales	5.6	168	21.882	22.726
DETTES		17/49	179.248.489	169.950.670
Dettes à plus d'un an	5.13	17	2.545.127	1.809.289
Dettes financières		170/4	2.541.967	1.806.129
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	519.647	313.296
Établissements de crédit		173	1.822.320	1.292.833
Autres emprunts		174	200.000	200.000
Dettes commerciales		175		
Fournisseurs		1750		
Effets à payer		1751		
Acomptes reçus sur commandes		176		
Autres dettes		178/9	3.160	3.160
Dettes à un an au plus	5.13	42/48	158.080.337	147.051.750
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	683.418	1.378.282
Dettes financières		43		1.627.719
Établissements de crédit		430/8		1.627.719
Autres emprunts		439		
Dettes commerciales		44	68.723.547	70.231.032
Fournisseurs		440/4	68.723.547	70.231.032
Effets à payer		441		
Acomptes reçus sur commandes		46	14.330.772	10.331.908
Dettes fiscales, salariales et sociales		45	57.254.645	50.700.945
Impôts		450/3	17.531.117	16.106.435
Rémunérations et charges sociales		454/9	39.723.528	34.594.510
Autres dettes		47/48	17.087.955	12.781.864
COMPTES DE RÉGULARISATION		492/3	18.623.025	21.089.631
Total du passif		10/49	410.914.933	385.495.392

⁶ Somme des rubriques 10 et 11 ou des rubriques 110 et 111.

Comptes de résultats

(ventilation des résultats d'exploitation en fonction de leur nature)⁷

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
VENTES ET PRESTATIONS		70/76A	688.172.947	672.734.941
Chiffre d'affaires	5.14	70	645.363.967	642.717.072
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution : augmentation (réduction) (+)/(-)		71	-518.732	-4.373.268
Production immobilisée		72	5.347.851	2.398.620
Autres produits d'exploitation		74	27.783.560	27.414.018
Produits d'exploitation non récurrents	5.14	76A	10.196.301	4.578.499
COÛT DES VENTES ET DES PRESTATIONS		60/66A	625.709.104	622.867.175
Approvisionnements et marchandises		60	288.552.106	282.012.536
Achats		600/8	287.664.255	283.674.622
Stocks : réduction (augmentation) (+)/(-)		609	887.851	-1.662.086
Services et biens divers		61	80.599.581	78.851.370
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)	5.14	62	229.793.962	229.415.606
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	13.460.070	16.137.776
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales : dotations (reprises) (+)/(-)		631/4	-428.868	-2.357.566
Provisions pour risques et charges : dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)		635/8	-4.564.546	36.644
Autres charges d'exploitation		640/8	17.665.529	17.391.978
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Amortissements sur écarts de consolidation positifs		9960		
Charges d'exploitation non récurrentes	5.14	66A	631.270	1.378.831
BÉNÉFICE (PERTE) D'EXPLOITATION (+)/(-)		9901	62.463.843	49.867.766
PRODUITS FINANCIERS		75/76B	4.402.772	2.182.025
Produits financiers récurrents		75	4.402.772	2.182.025
Produits des immobilisations financières		750	1.187.963	1.354.072
Produits des actifs circulants		751	576.076	233.296
Autres produits financiers		752/9	2.638.733	594.657
Produits financiers non récurrents	5.14	76B		
CHARGES FINANCIÈRES		65/66B	12.867.338	12.909.671
Charges financières récurrentes		65	12.867.338	12.909.671
Charges des dettes		650	581.981	1.334.140
Amortissement sur écarts de consolidation positifs		9961	10.045.017	10.381.395
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales - Dotations (reprises) (+)/(-)		651	13.758	-331.741
Autres charges financières		652/9	2.226.582	1.525.877
Charges financières non récurrentes	5.14	66B		
BÉNÉFICE (PERTE) DE L'EXERCICE AVANT IMPÔTS (+)/(-)		9903	53.999.277	39.140.120
PRÉLÈVEMENTS SUR LES IMPÔTS DIFFÉRÉS		780	843	55.817
TRANSFERT AUX IMPÔTS DIFFÉRÉS ET LATENCES FISCALES		680		
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT (+)/(-)		67/77	11.235.366	10.884.140
Impôts	5.14	670/3	13.931.495	13.576.965
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales		77	2.696.129	2.692.825
BÉNÉFICE (PERTE) DE L'EXERCICE (+)/(-)		9904	42.764.754	28.311.797
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (+)/(-)		9975		
Résultats en bénéfice (+)		99751		
Résultats en perte (-)		99651		
BÉNÉFICE CONSOLIDÉ (PERTE CONSOLIDÉE) (+)/(-)		9976	42.764.754	28.311.797
Part des tiers dans le résultat (+)/(-)		99761	11.659.336	5.754.882
Part du Groupe dans le résultat (+)/(-)		99762	31.105.418	22.556.915

⁷ Les résultats d'exploitation peuvent aussi être classés selon leur destination (en vertu de l'article 3:149, paragraphe 2 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations).

Annexe

Liste des filiales consolidées et des sociétés mises en équivalence (Ann.5.1)

Dénomination, adresse complète du siège, forme juridique et pour les entreprises de droit belge, mention du N° d'entreprise	Méthode utilisée (G/P/E1/E2/E3/E4) ^{8 9}	Fraction du capital ou de l'apport détenue (en %) ¹⁰	Variation du % de détention du capital ou de l'apport (par rapport à l'exercice précédent) ⁴	
ADINFO BELGIUM 0414.914.926 Société anonyme Boulevard Bischoffsheim 15, 1000 Bruxelles, Belgique	G	51,00		
CIVADIS 0861.023.666 Société anonyme rue de Neverlee 12, 5020 Champion, Belgique	G	50,99		
CENTRUM VOOR INFORMATICA 0860.972.295 Société anonyme Bisdomplein 3, 9000 Gent, Belgique	G	50,99		
ZORGI 0419.920.423 Société anonyme Boulevard Bischoffsheim 15, 1000 Bruxelles, Belgique	G*	100,00	20,00	
COMPUTERLAND BENELUX 0629.993.620 Société anonyme Avenue de l'informatique 9, 4432 Alleur, Belgique	G	100,00		
S.L.M. 0420.329.902 Société anonyme Avenue de l'informatique 9, 4432 Alleur, Belgique	G	100,00		
BELGIUM DC 0660.908.411 Société anonyme P.I. des Hauts Sarts - 2ème Avenue 65, 4040 Herstal, Belgique	P	50,00		
PRODATA SYSTEMS 0440.587.460 Société anonyme Leuvenstesteeuweg 540, 1930 Zaventem, Belgique	G	51,00		
B-DATA COMPANY 0754.467.978 Société anonyme Leuvensesteenweg 540, 1930 Zaventem, Belgique	G	51,00		
GROUPE TRIGONE INFORMATIQUE FR0144932150 Entreprise étrangère Place Aimé Césaire 3, 93100 Montreuil, France	G	100,00		
INK CONSULTING 0687.850.358 Société anonyme Rue du Commerce 31, 1000 Bruxelles, Belgique	G*	100,00		
NEWIN 0810.473.996 Société anonyme P.I. des Hauts-Sarts - 2ème Avenue 65, 4040 Herstal, Belgique	G	100,00		
WALLONIE DATA CENTER 0880.236.693 Société anonyme P.I. des Hauts-Sarts - 2ème Avenue 65, 4040 Herstal, Belgique	G	100,00		
PHENIX DATA CENTER 0861.518.564 Société anonyme P.I. des Hauts-Sarts - 2ème Avenue 65, 4040 Herstal, Belgique	G	100,00		
M&S 0437.201.071 Vijfstraten 14, 9100 Sint-Niklaas, Belgique	G	51,00		
SERVANTES 0745.916.340 Société privée à responsabilité limitée unipersonnelle Hogeweg 20, 9320 Erembodegem, Belgique	G	38,25	38,25	

Liste des filiales exclusives et communes non reprises

(en vertu de l'article 3:97 de l'arrêté Royal du 29 avril 2019 portant exécution du code des sociétés et des associations) et des Sociétés associées non mises en équivalence (en vertu de l'article 3:148 du même arrêté)

Dénomination, adresse complète du siège, forme juridique et pour les entreprises de droit belge, mention du N° d'entreprise	Méthode utilisée (G/P/E1/E2/E3/E4) ¹²	Fraction du capital ou de l'apport détenue (en %) ¹³	Variation du % de détention du capital ou de l'apport (par rapport à l'exercice précédent) ¹⁴	
Servantes ICT 1008.712.502 Société privée à responsabilité limitée unipersonnelle Hogeweg 20, 9320 Erembodegem, Belgique	A	15,30	15,30	

⁸ G. Consolidation globale.

⁹ P. Consolidation proportionnelle (avec mention, dans la première colonne, des éléments desquels résulte la direction conjointe).

¹⁰ E1. Mise en équivalence d'une société associée (article 3:124, alinéa 1^{er}, 3^e de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations)

¹¹ E2. Mise en équivalence d'une filiale de fait si son inclusion dans la consolidation serait contraire au principe de l'image fidèle (article 3:98 jo. 3:100 de l'arrêté royal précité).

¹² E3. Mise en équivalence d'une filiale en liquidation, d'une filiale ayant renoncé à poursuivre ses activités, d'une filiale sans perspective de continuité des activités (article 3:99 jo. 3:100 de l'arrêté royal précité).

¹³ E4. Mise en équivalence d'une filiale commune dont l'activité n'est pas étroitement intégrée dans l'activité de la société disposant du contrôle conjoint (article 3:124, alinéa 2 de l'arrêté royal précité).

¹⁴ Si une variation du pourcentage de détention du capital entraîne une modification de la méthode utilisée, la nouvelle méthode est suivie d'un astérisque.

¹⁵ Fraction du capital ou de l'apport détenue dans ces entreprises par les entreprises comprises dans la consolidation et par des personnes agissant en leur nom propre mais pour le compte de ces entreprises.

¹⁶ Si la composition de l'ensemble consolidé a été, au cours de l'exercice, affectée de manière notable par des variations de ce pourcentage, des renseignements complémentaires sont fournis dans la section CONSO 5.5. (article 3:102 de l'arrêté précité).

¹⁷ Motif de l'exclusion à indiquer:

A. Filiale d'importance négligeable.

B. Restrictions graves et durables affectant substantiellement l'exercice effectif du pouvoir de contrôle sur la filiale ou l'utilisation par celle-ci de son patrimoine.

C. Informations nécessaires à l'inclusion de la filiale dans la consolidation impossibles à obtenir sans frais disproportionnés ou sans délai injustifié.

D. Actions ou parts détenues dans la filiale exclusivement en vue de leur cession ultérieure.

E. Société associée si l'application de la mise en équivalence aurait un intérêt négligeable au regard du principe de l'image fidèle.

¹⁸ Fraction du capital détenue dans ces entreprises par les entreprises comprises dans la consolidation et par des personnes agissant en leur nom propre mais pour le compte de ces entreprises..

¹⁹ Si la composition de l'ensemble consolidé a été, au cours de l'exercice, affectée de manière notable par des variations de ce pourcentage, des renseignements complémentaires sont fournis dans la section CONSO 5.5. (article 3:102 de l'arrêté précité).

Sociétés autres que les filiales et les sociétés associées

Ci-dessous sont reprises les sociétés, autres que celles visées aux sections CONSO 5.1 et CONSO 5.2 de l'annexe, dans lesquelles les entreprises comprises dans la consolidation et celles laissées en dehors (au titre des articles 3:97 et 3:98 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations) détiennent, soit elles-mêmes, soit par une personne agissant en son nom mais pour leur compte, un pourcentage du capital ou de l'apport de 10 % au moins. Ces informations peuvent être omises lorsqu'elles ne sont que d'un intérêt négligeable au regard du principe de l'image fidèle.

DENOMINATION, adresse complète du SIEGE, FORME JURIDIQUE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMERO D'ENTREPRISE	Fraction du capital ou de l'apport détenue ¹⁵	Comptes annuels arrêtés le ¹⁶			
		Comptes annuels arrêtés le	Code devis	Capitaux propres	Résultat net
				(+) ou (-) (en unités)	
LEANSQUARE Société anonyme Rue Lambert Lombard 3, 4000 Liège, Belgique	1,6	30/06/2025	€	4.434.773	-2.407.097
MERKATOR GROUP Société privée à responsabilité limitée Vliegwezenlaan 48, 1731 Zellik, Belgique	6,05	30/06/2025	€	16.179.015	-480.988

¹⁵ Fraction du capital ou de l'apport détenue per les entreprises comprises dans la consolidation et celles laissées en dehors.

¹⁶ Ces informations peuvent être omises lorsque la société concernée n'est pas tenue de rendre ces indications publiques.

Critères de consolidation et modifications du périmètre de consolidation

Si ces informations sont d'importance significative, identification des critères qui président à la mise en oeuvre des méthodes de consolidation par intégration globale et proportionnelle et de la méthode de mise en équivalence ainsi que des cas, avec justification, où il est dérogé à ces critères (en vertu de l'article 3:156, I, de l'arrêté royal sur l'exécution du code de sociétés et des associations.)

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2025 des sociétés suivantes dans la mesure où KEYES exerce un contrôle de droit direct sur ses filiales :

- ADINFO BELGIUM SA
- CIVADIS SA
- CENTRUM VOOR INFORMATICA NV
- M&S SA
- SERVANTES BV
- ZORGI SA
- INK CONSULTING SA
- GROUPE TRIGONE INFORMATIQUE SAS
- B-DATA COMPANY NV
- PRODATA SYSTEMS NV
- COMPUTERLAND BENELUX SA
- SLM SA
- NEWIN SA
- WALLONIE DATA CENTER SA
- PHÉNIX DATA CENTER SA

La méthode de consolidation par intégration proportionnelle a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2025 des sociétés suivantes dans la mesure où KEYES exerce un contrôle de droit conjoint sur ses filiales:

- BELGIUMDC SA

Renseignements qui rendent significative la comparaison avec les comptes consolidés de l'année précédente si la composition de l'ensemble consolidé a subi au cours de l'exercice une modification notable (en vertu de l'article 3:102 du même arrêté)

En vertu de l'article 107 §1 de l'Arrêté Royal du 30/01/2001, la société LEANSQUARE SA et Merkator Groep n'ont pas été incluse dans le périmètre de consolidation au vu de son importance négligeable. La valeur de la participation est maintenue au prix d'acquisition

Sortie du périmètre en 2025 : Siggis

Entrée dans le périmètre en 2025 : Servantes

Règles d'évaluation

Relevé des critères d'importance significative présidé a l'évaluation des différents postes des comptes consolidés, notamment les critères relatifs

- aux constitutions et aux ajustements d'amortissements, de réductions de valeur et de provisions pour risques et charges ainsi qu'aux réévaluations (en vertu de l'article 3:156, VI.a. de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations)
- aux bases de conversion pour les montants qui sont ou qui, à l'origine, étaient exprimés dans une devise différente de celle dans laquelle les comptes consolidés sont libellés et pour les états comptables des filiales et des sociétés associées de droit étranger (en vertu de l'article 3:156, VI.b. de l'arrêté royal précité).

Règle particulière aux comptes consolidés : les écarts de première consolidation positifs sont relatifs à la clientèle des entités opérationnelles. Ils sont amortis linéairement sur 10 ans. Ce taux correspond à la durée d'amortissement usuellement observée au niveau du secteur d'activité concerné.

MÉTHODES DE CALCUL DES LATENCES FISCALES

Explication détaillée des méthodes mises en oeuvre pour la détermination des latences fiscales

	Codes	Exercice
Impôts différés et latences fiscales		
Impôts différés	(168)	21.882
Impôts différés (en vertu de l'article 3:54 de l'arrêté royal du 29 avri 2019 portant exécution du Code des sociétés)	1681	21.882
Latences fiscales (en vertu de l'article 3:119 de l'arrêté royal précité)	1682	

État des immobilisations incorporelles

	Codes	Exercice	Exercice précédent
FRAIS DE DÉVELOPPEMENT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8051P	xxxxxxxxxxxxxxx	32.983.881
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8021	1.346.533	
Cessions et désaffectations	8031		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8041		
Écarts de conversion (+)/(-)	99811		
Autres variations (+)/(-)	99821		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8051	34.330.414	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8121P	xxxxxxxxxxxxxxx	31.434.742
Mutations de l'exercice			
Actés	8071	1.504.425	
Repris	8081		
Acquis de tiers	8091		
Annulés	8101		
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8111		
Écarts de conversion (+)/(-)	99831		
Autres variations (+)/(-)	99841		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8121	32.939.167	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	81311	1.391.247	

État des immobilisations incorporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8052P	xxxxxxxxxxxxxx	59.993.868
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8022	5.564.751	
Cessions et désaffectations	8032	424.455	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8042	197.744	
Écarts de conversion (+)/(-)	99812		
Autres variations (+)/(-)	99822	-58.935	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8052	65.272.973	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8122P	xxxxxxxxxxxxxx	53.731.465
Mutations de l'exercice			
Actés	8072	3.654.604	
Repris	8082		
Acquis de tiers	8092		
Annulés	8102	424.455	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8112		
Écarts de conversion (+)/(-)	99832		
Autres variations (+)/(-)	99842	-58.935	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8122	56.902.679	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	211	8.370.294	
GOODWILL			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8053P	xxxxxxxxxxxxxx	5.154.180
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8023		
Cessions et désaffectations	8033	100.413	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8043		
Écarts de conversion (+)/(-)	99813		
Autres variations (+)/(-)	99823	-748.966	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8053	4.304.801	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8123P	xxxxxxxxxxxxxx	4.456.258
Mutations de l'exercice			
Actés	8073	44.840	
Repris	8083		
Acquis de tiers	8093		
Annulés	8103	100.413	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8113		
Écarts de conversion (+)/(-)	99833		
Autres variations (+)/(-)	99843	-230.403	
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR AU TERME DE L'EXERCICE	8123	4.170.282	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	212	134.519	

État des immobilisations corporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxx	62.458.056
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161	1.358.352	
Cessions et désaffectations	8171		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8181		
Écarts de conversion (+)/(-)	99851		
Autres variations (+)/(-)	99861		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	63.816.408	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxxxx	2.150.000
Mutations de l'exercice			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8241		
Écarts de conversion (+)/(-)	99871		
Autres variations (+)/(-)	99881		
Plus-values au terme de l'exercice	8251	2.150.000	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxxxx	51.960.586
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	1.162.292	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291	146.274	
Annulés	8301		
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8311		
Écarts de conversion (+)/(-)	99891		
Autres variations (+)/(-)	99901		
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR AU TERME DE L'EXERCICE	8321	53.269.152	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(22)	12.697.255	

État des immobilisations corporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192P	xxxxxxxxxxxxxx	99.246.839
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162	4.248.942	
Cessions et désaffectations	8172	1.645.448	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8182		
Écarts de conversion (+)/(-)	99852		
Autres variations (+)/(-)	99862	-350.513	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192	101.499.820	
Plus-values au terme de l'exercice	8252P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8212		
Acquises de tiers	8222		
Annulées	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8242		
Écarts de conversion (+)/(-)	99872		
Autres variations (+)/(-)	99882		
Plus-values au terme de l'exercice	8252		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322P	xxxxxxxxxxxxxx	87.108.649
Mutations de l'exercice			
Actés	8272	5.632.991	
Repris	8282		
Acquis de tiers	8292	4.646	
Annulés	8302	1.633.837	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8312		
Écarts de conversion (+)/(-)	99892		
Autres variations (+)/(-)	99902	-349.152	
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR AU TERME DE L'EXERCICE	8322	90.763.297	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(23)	10.736.523	

État des immobilisations corporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	xxxxxxxxxxxxxx	9.601.269
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	349.598	
Cessions et désaffectations	8173	1.181.655	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8183	98.350	
Écarts de conversion (+)/(-)	99853		
Autres variations (+)/(-)	99863	-12.406	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	8.855.156	
Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8243		
Écarts de conversion (+)/(-)	99873		
Autres variations (+)/(-)	99883		
Plus-values au terme de l'exercice	8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxxxx	6.995.360
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	648.528	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293	51.946	
Annulés	8303	1.179.373	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8313	50.984	
Écarts de conversion (+)/(-)	99893		
Autres variations (+)/(-)	99903	51.073	
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR AU TERME DE L'EXERCICE	8323	6.618.518	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(24)	2.236.638	

État des immobilisations corporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8194P	xxxxxxxxxxxxxx	1.106.736
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8164		
Cessions et désaffectations	8174	78.895	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8184	-98.351	
Écarts de conversion (+)/(-)	99854		
Autres variations (+)/(-)	99864		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8194	929.490	
Plus-values au terme de l'exercice	8254P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8214		
Acquises de tiers	8224		
Annulées	8234		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8244		
Écarts de conversion (+)/(-)	99874		
Autres variations (+)/(-)	99884		
Plus-values au terme de l'exercice	8254		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8324P	xxxxxxxxxxxxxx	684.114
Mutations de l'exercice			
Actés	8274	143.511	
Repris	8284		
Acquis de tiers	8294		
Annulés	8304	52.287	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8314	-50.984	
Écarts de conversion (+)/(-)	99894		
Autres variations (+)/(-)	99904		
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR AU TERME DE L'EXERCICE	8324	724.354	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(25)	205.137	
DONT :			
Terrains et constructions	250		
Installations, machines et outillage	251	205.136	
Mobilier et matériel roulant	252		

État des immobilisations corporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195P	xxxxxxxxxxxxxx	11.598.892
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	983.900	
Cessions et désaffectations	8175	9.800	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8185		
Écarts de conversion (+)/(-)	99855		
Autres variations (+)/(-)	99865		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	12.572.992	
Plus-values au terme de l'exercice	8255P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8215		
Acquises de tiers	8225		
Annulées	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8245		
Écarts de conversion (+)/(-)	99875		
Autres variations (+)/(-)	99885		
Plus-values au terme de l'exercice	8255		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325P	xxxxxxxxxxxxxx	9.726.309
Mutations de l'exercice			
Actés	8275	669.376	
Repris	8285		
Acquis de tiers	8295		
Annulés	8305	9.800	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8315		
Écarts de conversion (+)/(-)	99895		
Autres variations (+)/(-)	99905		
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR AU TERME DE L'EXERCICE	8325	10.385.885	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(26)	2.187.107	

État des immobilisations corporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196P	xxxxxxxxxxxxxx	266.055
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8166	2.262.492	
Cessions et désaffectations	8176		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8186	-197.744	
Écarts de conversion (+)/(-)	99856		
Autres variations (+)/(-)	99866		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196	2.330.803	
Plus-values au terme de l'exercice	8256P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8216		
Acquises de tiers	8226		
Annulées	8236		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8246		
Écarts de conversion (+)/(-)	99876		
Autres variations (+)/(-)	99886		
Plus-values au terme de l'exercice	8256		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actés	8276		
Repris	8286		
Acquis de tiers	8296		
Annulés	8306		
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8316		
Écarts de conversion (+)/(-)	99896		
Autres variations (+)/(-)	99906		
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR AU TERME DE L'EXERCICE	8326		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(27)	2.330.803	

État des immobilisations corporelles (Suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES - PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392P	xxxxxxxxxxxxxx	266.369
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8362	1.516.000	
Cessions et retraits	8372		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8382		
Écarts de conversion (+)/(-)	99912		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392	1.782.369	
Plus-values au terme de l'exercice	8452P	xxxxxxxxxxxxxx	431
Mutations de l'exercice			
Actées	8412		
Acquises de tiers	8422		
Annulées	8432		
Écarts de conversion (+)/(-)	99922		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8442		
Plus-values au terme de l'exercice	8452	431	
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522P	xxxxxxxxxxxxxx	225.000
Mutations de l'exercice			
Actées	8472		
Reprises	8482		
Acquises de tiers	8492		
Annulées	8502		
Écarts de conversion (+)/(-)	99932		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8512		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522	225.000	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice (+)/(-)	8542		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(284)	1.557.800	
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	285/8P	xxxxxxxxxxxxxx	1.949.145
Mutations de l'exercice			
Additions	8582	1.159.281	
Remboursements	8592	198.961	
Réductions de valeur actées	8602		
Réductions de valeur reprises	8612		
Écarts de conversion (+)/(-)	99952		
Autres (+)/(-)	8632		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(285/8)	2.909.465	
Réductions de valeur cumulées sur créances au terme de l'exercice	8652		

État des réserves consolidées

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Réserves consolidées au terme de l'exercice (+)/(-)	9910P	xxxxxxxxxxxxxx	112.354.479
Mutations de l'exercice			
Quote-part du Groupe dans le résultat consolidé (+)/(-)	99002	31.105.418	
Autres variations (à ventiler pour les montants significatifs non attribués à la quote-part du groupe dans le résultat consolidé) (+)/(-)	99003	-15.308.480	
Distribution dividende		-15.000.000	
Autres		-308.480	
Réserves consolidées au terme de l'exercice (+)/(-)	(9910)	128.151.417	

État des écarts de consolidation et de mise en équivalence

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CONSOLIDATION - ÉCARTS POSITIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99201P	xxxxxxxxxxxxxx	60.369.780
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99021	8.457.809	
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99031		
Amortissements	99041		
Écarts portés en résultats	99051		
Autres variations	99061		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99201	58.635.006	
CONSOLIDATION - ÉCARTS NÉGATIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99111P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99022	8.457.809	
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99032		
Amortissements	99042		
Écarts portés en résultats	99052		
Autres variations	99062		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99111		
MISE EN EQUIVALENCE - ÉCARTS POSITIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99202P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99023	8.457.809	
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99033		
Amortissements	99043		
Écarts portés en résultats	99053		
Autres variations	99063		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99202		
MISE EN EQUIVALENCE - ÉCARTS NÉGATIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99112P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99024	8.457.809	
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99034		
Amortissements	99044		
Écarts portés en résultats	99054		
Autres variations	99064		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99112		

État des dettes et comptes de régularisation du passif

	Codes	Exercice	
VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE			
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année			
Dettes financières	8801	683.418	
Emprunts subordonnés	8811		
Emprunts obligataires non subordonnés	8821		
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	294.358	
Établissements de crédit	8841	389.060	
Autres emprunts	8851		
Dettes commerciales	8861		
Fournisseurs	8871		
Effets à payer	8881		
Acomptes reçus sur commandes	8891		
Autres dettes	8901		
Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année	(42)	683.418	
Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir			
Dettes financières	8802	1.699.900	
Emprunts subordonnés	8812		
Emprunts obligataires non subordonnés	8822		
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	519.647	
Établissements de crédit	8842	980.253	
Autres emprunts	8852	200.000	
Dettes commerciales	8862		
Fournisseurs	8872		
Effets à payer	8882		
Acomptes reçus sur commandes	8892		
Autres dettes	8902	3.160	
Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	8912	1.703.060	
Dettes ayant plus de 5 ans à courir			
Dettes financières	8803	842.067	
Emprunts subordonnés	8813		
Emprunts obligataires non subordonnés	8823		
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833		
Établissements de crédit	8843	842.067	
Autres emprunts	8853		
Dettes commerciales	8863		
Fournisseurs	8873		
Effets à payer	8883		
Acomptes reçus sur commandes	8893		
Autres dettes	8903		
Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir	8913	842.067	

État des dettes et comptes de régularisation du passif (Suite)

DETTE GARANTIES PAR DES SÛRETÉS RÉELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES SUR LES ACTIFS DE LA SOCIÉTÉ		
Dettes financières	8922	1.291.781
Emprunts subordonnés	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8952	
Établissements de crédit	8962	1.291.781
Autres emprunts	8972	
Dettes commerciales	8982	
Fournisseurs	8992	
Effets à payer	9002	
Acomptes reçus sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
Impôts	9032	
Rémunérations et charges sociales	9042	
Autres dettes	9052	
Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs des entreprises comprises dans la consolidation	9062	1.291.781

Résultats

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CHIFFRE D'AFFAIRES NET			
Ventilation par catégorie d'activité			
Ventilation par marché géographique			
Chiffre d'affaires agrégé du groupe en Belgique	99083	590.435.942	585.747.720
Effectif moyen du personnel (en unités) et frais de personnel			
Entreprise consolidante et filiales consolidées par intégration globale			
Effectif moyen du personnel	90901	2.379	2.426
Ouvriers	90911		
Employés	90921	2.360	2.408
Personnel de direction	90931	19	18
Autres	90941		3
Frais de personnel			
Rémunérations et charges sociales	99621	229.793.962	229.415.606
Pensions	99622		
Effectif moyen du personnel en Belgique occupé par les entreprises concernées	99081	2.070	2.072
Filiales consolidées par intégration proportionnelle			
Effectif moyen du personnel	90902		
Ouvriers	90912		
Employés	90922		
Personnel de direction	90932		
Autres	90942		
Frais de personnel			
Rémunérations et charges sociales	99623		
Pensions	99624		
Effectif moyen du personnel en Belgique occupé par les entreprises concernées	99082		
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76	10.196.301	4.578.499
Produits d'exploitation non récurrents	76A	10.196.301	4.578.499
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises d'amortissements sur écarts de consolidation	9970		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		1.350
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630	68.626	3.359.269
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8	10.127.675	1.217.881
Dont : Indemnité diverse			1.217.881
PLus-value de cession sur actions		10.016.079	
Produits financiers non récurrents	76B		
Reprises de réduction de valeur sur immobilisations financières	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		
Autres produits financiers non récurrents	769		
Dont :			

Résultats (suite)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	631.270	1.378.831
Charges d'exploitation non récurrentes	66A	631.270	1.378.831
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		42.903
Amortissements sur écarts de consolidation positifs	9962		
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels : dotations (utilisations) (+)/(-)	6620	250.000	477.306
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630	1.437	387.697
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	379.833	470.925
Dont : Charges diverses		379.833	470.925
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6690		
Charges financières non récurrentes	66B		
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661		
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels : dotations (utilisations) (+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631		
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6691		
Prise en résultats d'écarts de consolidation négatifs (-)	9963		
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT			
Différence entre la charge fiscale imputée au compte de résultats consolidé de l'exercice et des exercices antérieurs, et la charge fiscale déjà payée ou à payer au titre de ces exercices, dans la mesure où cette différence est d'un intérêt certain au regard de la charge fiscale future	99084		
Influence des résultats non-récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice	99085	2.500.000	877.000

Droits et engagements hors bilan

	Codes	Exercice
Garanties personnelles constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements de tiers	9149	15.395.4021
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société		
d'entreprises comprises dans la consolidation	99086	9.420.781
de tiers	99087	
BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE LA SOCIÉTÉ, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN - VALEUR	9217	
ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS - VALEUR	9218	
ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS - VALEUR	9219	
DROITS RÉSULTANT D'OPÉRATIONS RELATIVES :		
aux taux d'intérêt	99088	
aux taux de change	99089	
aux prix des matières premières ou marchandises	99090	
autres opérations similaires	99091	
ENGAGEMENTS RÉSULTANT D'OPÉRATIONS RELATIVES :		
aux taux d'intérêt	99092	
aux taux de change	99093	191.860
aux prix des matières premières ou marchandises	99094	
autres opérations similaires	99095	
ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES A DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES		
MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS		
Garanties bancaires établies dans le cadre de contrats clients		13.138.438
ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS, À CHARGE DES ENTREPRISES COMPRIS DANS LA CONSOLIDATIONS		
NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, NON PRIS EN COMPTE DANS LE BILAN OU LE COMPTE DE RÉSULTATS		
NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN		

À condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Relations avec les entreprises liées et les entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation qui ne sont pas comprises dans la consolidation

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES			
Immobilisations financières			
Participations et actions	9261		
Créances	9291	14.686.517	13.954.561
À plus d'un an	9301		
À un an au plus	9311	14.686.517	13.954.561
Placements de trésorerie	9321	39.000.000	3.500.000
Actions	9331		
Créances	9341	39.000.000	3.500.000
Dettes	9351	5.744.523	383.030
À plus d'un an	9361		
À un an au plus	9371	5.744.523	383.030
Garanties personnelles et réelles constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381		
Autres engagements financiers significatifs	9401		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9421		
Produits des actifs circulants	9431	161.081	175.014
Autres produits financiers	9441		
Charges des dettes	9461		
Autres charges financières	9471	370.432	
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION			
Immobilisations financières			
Participations et actions	9262		
Créances	9292		
À plus d'un an	9302		
À un an au plus	9312		
Dettes	9352		
À plus d'un an	9362		
À un an au plus	9372		
TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ			
Mention de telles transactions, à l'exception des transactions au sein du groupe, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière des entreprises qui sont intégrées dans la consolidation en tant qu'un ensemble			

Relations financières

	Codes	Exercice
LES ADMINISTRATEURS OU GÉRANTS DE L'ENTREPRISE CONSOLIDANTE		
Montant global des rémunérations allouées en raison de leurs fonctions dans l'entreprise consolidante, dans ses filiales et dans ses sociétés associées, y compris le montant des pensions de retraite allouées à ce titre aux anciens administrateurs ou gérants	99097	
Montant global des avances et des crédits accordés par l'entreprise consolidante, par une filiale ou par une société associée	99098	
LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)		
Émoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du Groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9507	329.758
Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès des sociétés du Groupe		
Autres missions d'attestation	95071	
Missions de conseils fiscaux	95072	
Autres missions extérieures à la mission révisoriale	95073	3.600
Émoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9509	
Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice des prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès des sociétés du groupe		
Autres missions d'attestation	95091	
Missions de conseils fiscaux	95092	
Autres missions extérieures à la mission révisoriale	95093	118.380
Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations		
Le montant associé au code 95093 concerne les missions réalisées par PWC Entreprise Advisory, ce montant est exclu du dénominateur dans le calcul du ratio lié à la règle de limitation des honoraires d'audit, laquelle est surveillée et validée par la société consolidante du groupe		

UNLOCK THE CHANGE.

Envision the future.

KEYES

NV PARC INDUSTRIEL DES HAUTS-SARTS 2^E AVENUE 65 | 4040 HERSTAL
BOULEVARD BISCHOFFSHEIM, 15 | 1000 BRUXELLES

Copyright © KEYES. Tous droits réservés.



KEYES.EU

AN **ETHIAS** COMPANY