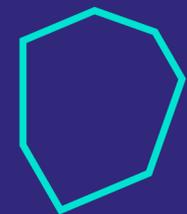


# Rapport annuel 2021

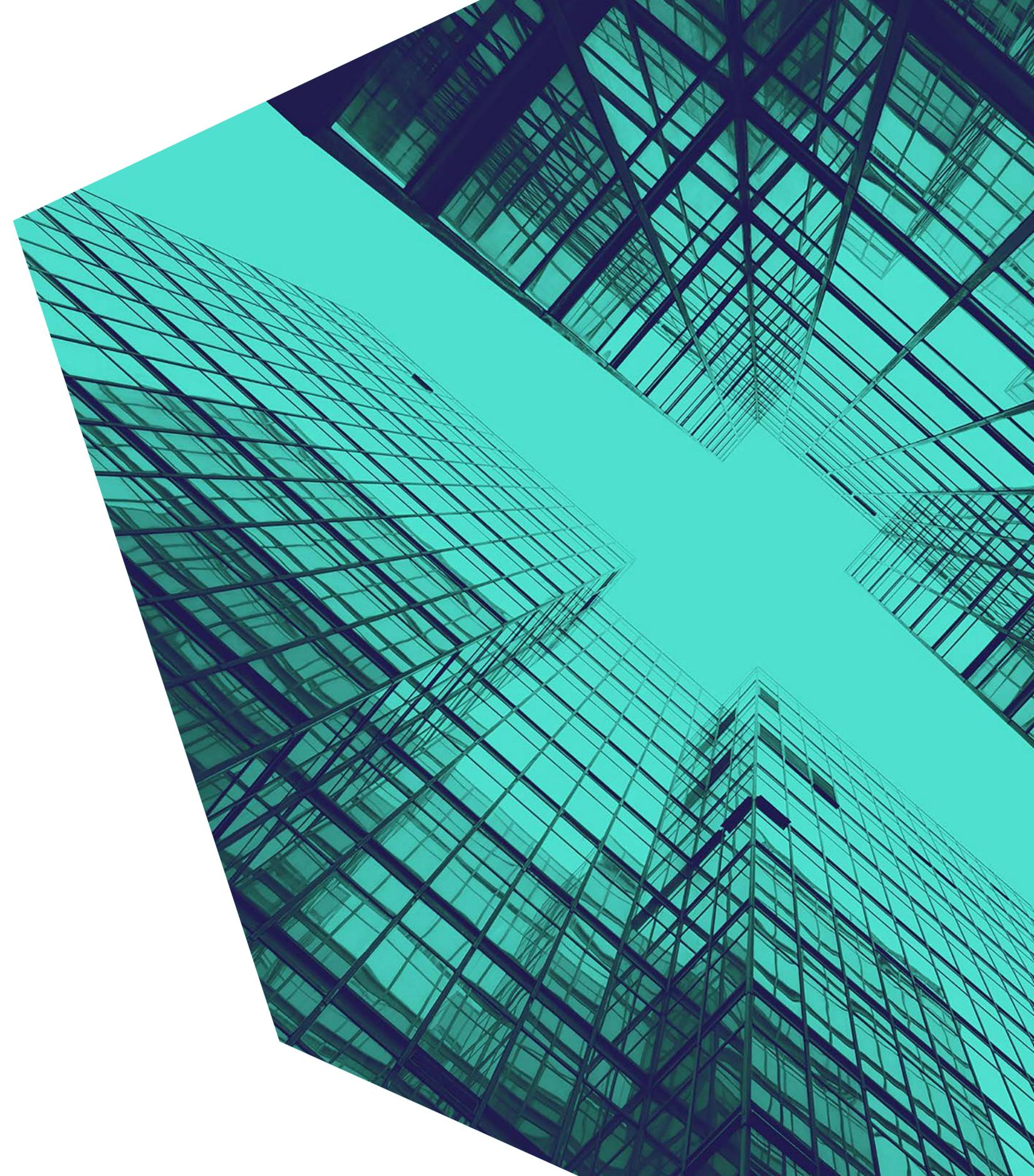
Unifiedpost Group



**unifiedpost**  
GROUP

# Table des matières

<b>Message du CEO et du président</b>	<b>4</b>
<b>1. Un aperçu d'Unifiedpost</b>	<b>6</b>
1.1 Notre mission	8
1.2 Offre de produits de traitement numérique	10
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	16
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	18
1.5 Environnement concurrentiel	20
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	23
<b>2. Faits marquants 2021</b>	<b>25</b>
2.1 Environnement économique pour l'année 2021	27
2.2 Principaux résultats financiers	30
<b>3. Stratégie et création de valeur</b>	<b>37</b>
3.1 Excellence opérationnelle et synergies	39
3.2 Croissance organique	41
3.3 Facteurs de croissance externe	46
3.4 Technologie	49
<b>4. Feuille de route transactions et intégration</b>	<b>51</b>
4.1 Stratégie de rachat et développement	53
4.2 Mise à jour sur l'intégration	57
4.3 Déploiement de Banqup	59
4.4 Déploiement de Channel et Collect	61
<b>5. ESG : réalisations et objectifs</b>	<b>63</b>
5.1 Notre mission ESG	65
5.2 Notre approche ESG	67
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	69
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	71
5.5 Gouvernance ESG	74
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	76





<b>6. Déclaration de gouvernance d'entreprise</b>	<b>81</b>
6.1 Remarques générales	82
6.2 Conseil d'administration	84
6.3 Comité exécutif	90
6.4 Rémunération	93
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	98
6.6 Abus de marché	105
6.7 Conflits d'intérêts	107
6.8 Capital Social, actions et actionariat	110
6.9 Diversité des genres	115
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	117
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	119
6.12 Commissaire aux comptes	121
<b>7. États financiers consolidés</b>	<b>123</b>
<b>8. États financiers audités</b>	<b>198</b>
<b>Glossaire et Mesures de performance</b>	<b>201</b>

## Message du CEO et du président

Aujourd'hui, nous souhaitons et devons, nous tourner vers l'avenir. Quoi qu'il en soit, nous aimerions également profiter de ce rapport, pour revenir sur cette intense, mais productive année 2021. Nous avons réalisé des avancées majeures sur le plan opérationnel, précisément l'année où Unifiedpost a fêté son 20e anniversaire. Nous avons annoncé une année placée sous le signe de la construction et c'est exactement ce que nous avons fait. Mais parallèlement, nous avons également enregistré une solide croissance organique. Nous avons non seulement dépassé l'objectif que nous nous étions fixés, mais avons par la même occasion donné le ton pour 2022. À présent, nous sommes en mesure de proposer nos services à l'ensemble du marché dans 32 pays, allant de PME aux grandes entreprises, avec une offre de produits qu'aucun concurrent européen n'est sans doute capable de battre. Cet avantage nous permet de prendre de l'envergure et d'étendre notre présence à un rythme exponentiel dans un environnement où la pression réglementaire accrue encourage la demande pour nos produits. Cela ouvrira la voie à Unifiedpost pour devenir le leader du marché paneuropéen.

### Une année placée sous le signe de la construction, très réussie

En 2021, nous avons continué de mettre en œuvre les programmes stratégiques que nous avons définis l'année précédente lors de notre introduction en Bourse. Nous avons effectué huit acquisitions qui s'inscrivent toutes dans le cadre de notre expansion géographique et développement fonctionnel conformément à nos objectifs de croissance en Europe. L'intégration de ces nouvelles entités se déroule sans heurts. L'absorption des portefeuilles de produits, des réseaux de clients et des entreprises est en voie d'achèvement, afin de dégager des synergies supplémentaires et de renforcer la croissance organique. Unifiedpost est donc aujourd'hui une société multinationale active dans 32 pays, qui compte plus de 1 400 employés dans le monde entier. Forts de nos 793 000 clients et de 1,5 million de sociétés connectées à notre réseau, nous sommes prêts à poursuivre la commercialisation de nos produits partout dans le monde.

### Une croissance organique en bonne voie

Comme nous l'avons affirmé à plusieurs reprises, en 2021, Unifiedpost a mis l'accent sur le développement opérationnel dans l'intention de devenir le prochain leader du marché paneuropéen. Toutefois, nous avons déjà pu démontrer notre potentiel de croissance au cours de cette période particulièrement intense. Le chiffre d'affaires total a progressé de 147 %, pour atteindre 170,5 millions d'euros en 2021. Nos services de traitement numérique ont affiché une croissance organique notable de 15,6 %. Le nombre de clients a augmenté organiquement de plus de 30 %, pour la deuxième année consécutive.



### L'effet moteur de la réglementation en Europe

Nous sommes confiants pour l'avenir. La pression réglementaire visant à rendre obligatoire la facturation électronique s'intensifie à travers l'Europe, une tendance qui par ailleurs constitue un moteur de croissance externe encore plus puissant à court et moyen terme pour notre activité. Les rapports sur la facturation électronique en Europe publiés par Billentis et Insight Partners prévoient un taux de croissance annuel composé d'au moins 18 % pour ce marché sur 2020-2027. Sur les marchés clés d'Unifiedpost comme l'Allemagne, la France et l'Italie, le taux de croissance prévisionnel dépasse les 20 % par an. Au cours des 18 prochains mois, la facturation électronique B2B/B2G deviendra obligatoire dans pas moins de 10 pays, qui représentent des principaux marchés d'Unifiedpost.

### L'innovation, véritable investissement de croissance

Si nous voulons continuer à grandir en Europe, il est fondamental pour nous de pouvoir mettre en œuvre et déployer nos solutions dans chaque pays tant en ce qui concerne la facturation électronique, l'identification numérique que les services de paiement intégrés. Cet objectif requiert un investissement important, systématique, voire urgent, en recherche et développement. C'est la stratégie que nous avons suivie en 2021 et ce sera pareil pour 2022. L'an dernier, nous avons consacré pas moins du tiers de nos revenus en traitement numérique à la recherche et au développement. De cette manière, nous n'avons cessé d'intégrer et de développer notre portefeuille de produits. L'offre de produits pour le marché des grandes entreprises est regroupée dans les lignes « Channel » et « Collect » couvrant respectivement les flux de documents sortants et entrants. Parallèlement, la solution à guichet unique pour les PME, « Banqup », a été déployée dans 32 pays. Les trois solutions sont intégrées via Crossnet, le principal réseau appartenant à Unifiedpost. L'intégration de toutes ces solutions a représenté une étape essentielle de notre feuille de route ayant pour finalité de soutenir la croissance future et l'expansion du réseau. Plus

de 1,5 million d'entreprises, soit environ 6 % des PME européennes, échangent déjà des documents directement ou indirectement via Crossnet.

### L'impact des crises mondiales reste limité

La pandémie de COVID 19 a pesé sur les activités du Groupe au premier semestre, notamment au Royaume-Uni, en Belgique et en Slovaquie, mais son impact a diminué au deuxième semestre avec la reprise de l'activité économique. Par ailleurs, Unifiedpost n'est pas directement affectée par la crise géopolitique en Europe pour l'instant, mais pourrait évidemment pâtir des répercussions générales affectant le marché.

### Garantir croissance et stabilité

Au début du mois de mars cette année, Unifiedpost a souscrit une ligne de crédit hybride supplémentaire de 100 millions d'euros, dont 75 millions d'euros ont été tirés. Cette facilité a été conclue avec l'investisseur Francisco Partners spécialisé dans les sociétés technologiques. Cette levée de fonds permet à Unifiedpost d'étendre son périmètre de financement et d'améliorer sa flexibilité, veillant ainsi à garantir une stabilité financière solide jusqu'au rééquilibrage de nos flux de trésorerie. Le montant obtenu permettra de refinancer la dette existante, d'accélérer notre croissance et de constituer une réserve de fonds. De cette manière, nous espérons offrir à l'ensemble de nos actionnaires et aux marchés financiers les garanties nécessaires au titre de nouvelles implémentations stratégiques et d'une meilleure valorisation de notre potentiel de croissance organique.

### L'environnement durable au cœur de notre ADN et de nos politiques

Unifiedpost a toujours considéré comme essentiel de promouvoir une bonne citoyenneté d'entreprise. Compte tenu de notre activité principale et du fait que le capital humain est notre atout le plus important,



**Nous espérons offrir à tous nos actionnaires et aux marchés financiers des garanties pour la poursuite de la mise en œuvre stratégique et pour la valorisation de notre potentiel de croissance organique.**

*Stefan Yee*  
président d'Unifiedpost



**En 2021, Unifiedpost a mis l'accent sur le développement opérationnel dans l'intention de devenir le prochain leader du marché paneuropéen. Toutefois, nous avons déjà pu démontrer notre potentiel de croissance au cours de cette période particulièrement intense.**

*Hans Leybaert*  
CEO et fondateur de la société Unifiedpost



la création de la durabilité est une extension naturelle de la façon dont Unifiedpost fait des affaires. En 2021, Unifiedpost a mis l'accent sur le renforcement des politiques de gouvernance, la conscience environnementale et l'attraction et la fidélisation de ses talents. Elle a en outre créé un Comité ESG dans le cadre de sa stratégie à long terme. Ce comité se compose d'un membre indépendant du Conseil d'administration, de deux membres du Comité exécutif et de plusieurs membres de la gestion opérationnelle.

### Un mot de remerciement

Nous avons, en 2021, posé les fondations pour les années à venir. Unifiedpost a atteint un taux de croissance organique de plus de 15 % et affiche aujourd'hui une part de chiffre d'affaires récurrent de 93 %. Nous abordons donc l'avenir avec une grande confiance.

Nous tenons à remercier tous nos actionnaires, clients, partenaires et fournisseurs ainsi que toutes les autres parties prenantes pour leur confiance sans cesse renouvelée.

Finalement, nous souhaitons remercier nos plus de 1 400 employés dans le monde entier pour leur engagement et leur dévouement. Nous sommes extrêmement fiers des résultats atteints en 2021 et regardons ensemble l'avenir avec beaucoup d'enthousiasme.

**Hans Leybaert**  
Directeur général

**Stefan Yee**  
Président

# 1. Un aperçu d'Unifiedpost

1.1 Notre mission	9
1.2 Offre de produits de traitement numérique	11
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	17
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	19
1.5 Environnement concurrentiel	21
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	24





**Notre mission est d'accélérer la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement financière regroupant notamment les activités de facturation, paiement, approvisionnement et financement électroniques.**

# 1. Un aperçu d'Unifiedpost

1.1 Notre mission	
1.2 Offre de produits de traitement numérique	11
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	17
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	19
1.5 Environnement concurrentiel	21
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	24



Notre mission chez Unifiedpost est d'accélérer la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement financière regroupant notamment les activités de facturation, paiement, approvisionnement et financement électroniques. Nous pensons que toute activité commerciale doit se réaliser facilement et intelligemment. Pour ce faire, il convient d'établir de solides connexions numériques avec fournisseurs et clients. Ces liens permettent aux entreprises d'économiser du temps et de l'argent en optimisant et en automatisant leurs processus d'achats et de ventes.

En combinant une approche mondiale et une présence adaptée localement, nous offrons une solution unique et nous démarquons ainsi de la concurrence. La connexion des entreprises en un seul réseau constitue un véritable atout. En effet, le monde des affaires ne saurait être limité du fait des frontières géographiques. Nous souhaitons nous assurer que nos clients puissent opérer en totale conformité avec la législation et les normes locales en matière de facturation électronique, fiscalité et archivage de documents. Bien évidemment, il nous faut également respecter les habitudes et pratiques de chaque pays.



Nous avons pour mission de procéder à la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement financière : facturation électronique, paiements électroniques, achats électroniques et financement électronique.



# 1. Un aperçu d'Unifiedpost

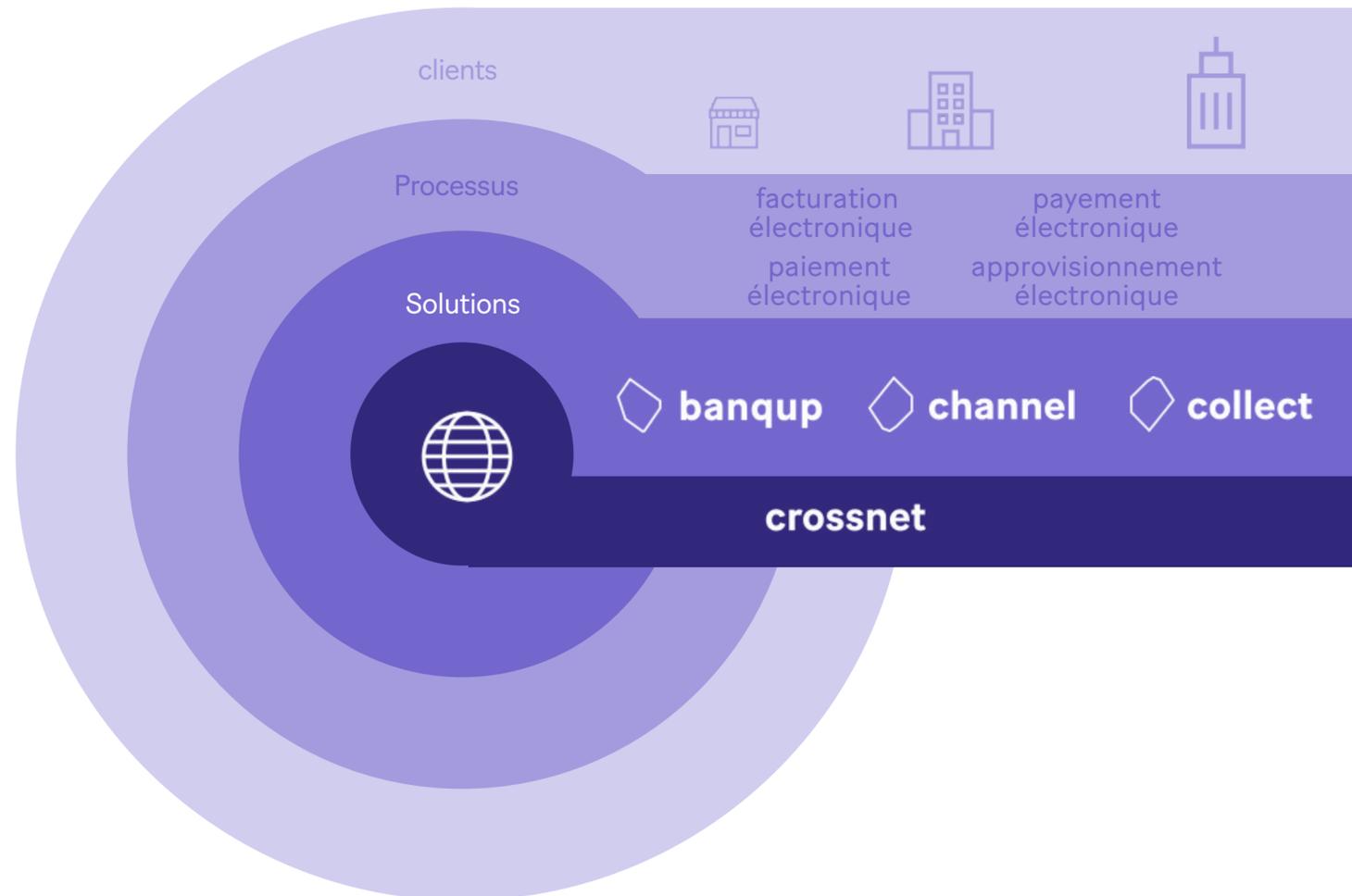
1.1 Notre mission	9
1.2 Offre de produits de traitement numérique	17
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	19
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	21
1.5 Environnement concurrentiel	24
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	24



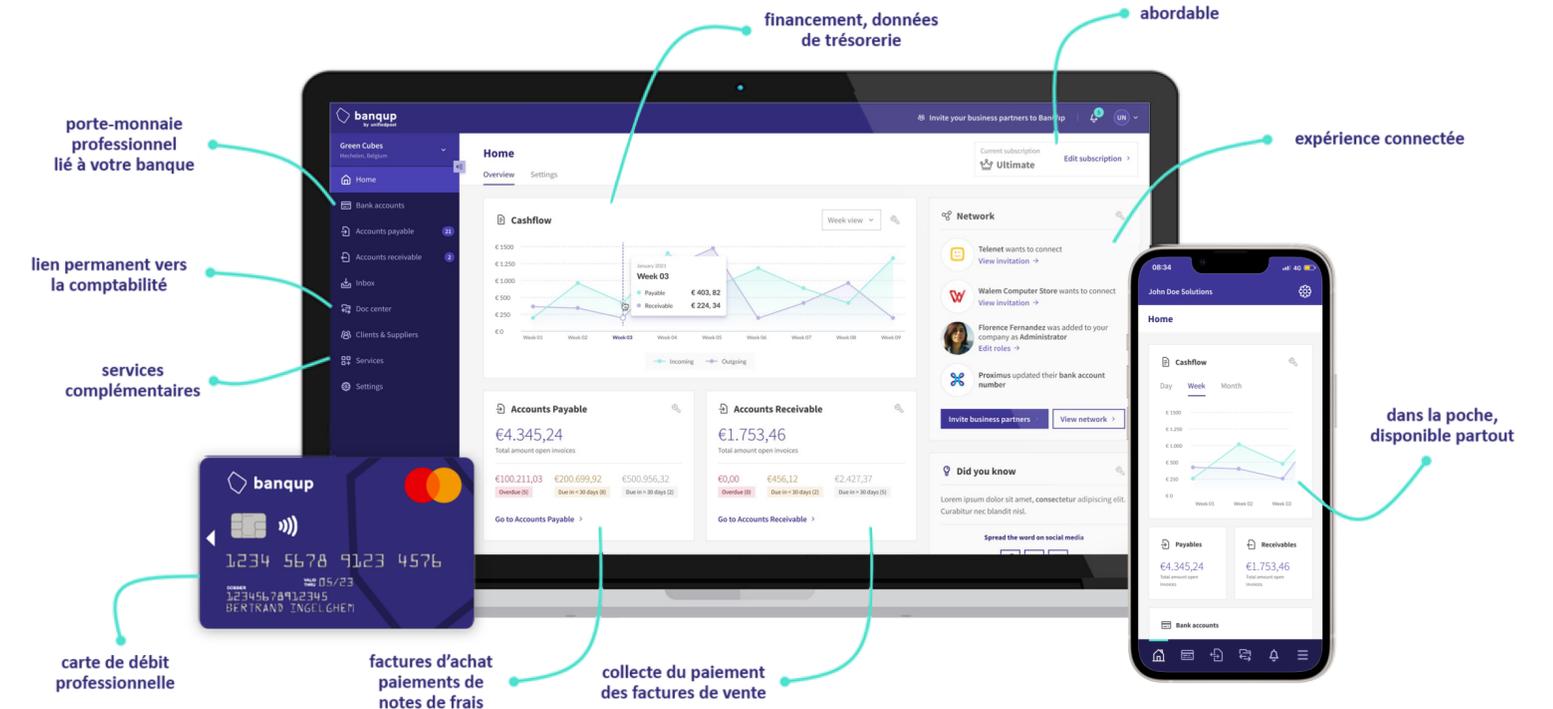
Nous facilitons l'achat et la vente pour les consommateurs et les entreprises - petites ou grandes, locales ou mondiales - en les connectant à notre réseau mondial de confiance, appelé Crossnet. Crossnet simplifie les processus « order-to-cash » (O2C) et optimise les procédures « procure-to-pay » (P2P) en y intégrant par ailleurs les paiements et facilités de financement. Crossnet favorise la collaboration entre entités, les interactions numériques, les échanges de documents, les paiements et l'optimisation des flux de trésorerie.

Afin de garantir la sécurité et la fiabilité du réseau, chaque entreprise fait l'objet d'une vérification par le biais d'une procédure KYC (« Know Your Customer » ou recueil d'informations sur les clients). Dans le cadre de cette démarche, les particuliers reçoivent un jeton d'identification sécurisé qui garantit la fiabilité de chaque participant au réseau.

Étant donné que nous nous adressons à l'ensemble du marché, de la microentreprise à la multinationale, nous disposons d'une offre de produits complète et évolutive qui tient compte des besoins particuliers de chaque type de clients.



## Banqup – une solution à guichet unique pour les PME



### Simplifier les démarches opérationnelles des PME

La plateforme Banqup<sup>[1]</sup> est un guichet unique destiné au marché des PME, qui est actuellement mal desservi. Cette interface simplifie les opérations quotidiennes des PME en leur faisant gagner du temps et en réduisant les coûts des tâches administratives et des activités bancaires. Les utilisateurs peuvent aisément gérer leurs comptes clients et fournisseurs ainsi que leurs comptes bancaires et peuvent aussi effectuer leurs paiements au sein d'une application intégrée unique simple d'emploi, mise à leur disposition sur le portail Internet ou comme application mobile pour dispositifs Apple ou Android.

[1] En Belgique, la plateforme est commercialisée sous la marque Billtobox. En France, Unified exploite la plateforme Jefacture en partenariat avec l'Expert-Comptable Media Association (ECMA), l'organisme français chargé de procurer des outils numériques aux experts-comptables.

En leur donnant accès à tous les comptes clients créditeurs ou comptes fournisseurs débiteurs ainsi qu'aux relevés bancaires, la plateforme Banqup constitue une source d'informations financières et permet in fine aux utilisateurs d'optimiser leurs flux de trésorerie. De services supplémentaires à valeur ajoutée comme le rapprochement des paiements, la gestion de la dette, les courriers de relance, l'escompte dynamique et le financement de la chaîne d'approvisionnement aident les PME à optimiser leurs processus P2P et O2C rendant par ailleurs la gestion du fonds de roulement plus pratique et effective.

### **Gérer les tâches administratives et bancaires avec la plus grande efficacité**

La plateforme Banqup est une solution multi-bancaire qui permet aux PME de se connecter à plus de 100 banques afin de vérifier leurs soldes, consulter leurs transactions ou régler leurs factures. Elle met également à disposition des utilisateurs un compte d'activité intelligent doté d'un IBAN local au sein de plusieurs pays, qui permet d'optimiser la fonction de paiement en un seul clic et d'effectuer ainsi des règlements immédiats et partiels. Ce système de paiement intégré constitue la pierre angulaire de l'expérience client sur la plateforme Banqup. Les factures sont reçues et payées sur la même plateforme. La plateforme offre une fonction de rapprochement des paiements automatique qui sert de base solide pour établir des prévisions de trésorerie et fournir des services de gestion de fonds de roulement améliorés.

Le compte d'activité intelligent offre également aux PME des fonctionnalités intégrées qui leur permettent d'effectuer des paiements via email, factures, en ligne ou même en magasin à l'aide d'une application mobile servant de terminal de paiement.

Unifiedpost Payments SA offre toute la gamme des services liés aux paiements. Unifiedpost Payments SA, filiale d'Unifiedpost Group, est un établissement de paiement, supervisé par la Banque Nationale de Belgique, qui exécute des paiements dans le respect de normes exigeantes de sécurité et conformité.

### **Garantir la conformité des flux de facturation électronique**

La plateforme Banqup est une solution de facturation qui réceptionne et envoie des factures à travers un large éventail de canaux et formats. Les factures numériques reçues (en format PDF pour la plupart) sont converties en données (généralement en format XML) après extraction du texte (intelligence artificielle) et application du procédé OCR. Les factures numériques émises peuvent être générées dans de multiples formats et personnalisées afin de reproduire les logos des entreprises. Les factures électroniques internationales sont quant à elles converties dans le format approprié lorsque les types de format adoptés dans les pays d'origine et de destination diffèrent.

Durant tout les processus O2C et P2P, le statut des documents et les paiements correspondants peuvent être entièrement retracés sur la plateforme Banqup. Cette fonction est particulièrement utile aux fins de la déclaration d'impôts. Dans le cadre des efforts qu'ils déploient pour réduire l'écart de TVA, de plus en plus de gouvernements exigent aux acheteurs et fournisseurs de nombreux rapports détaillés. Il leur est en effet demandé de déclarer l'intégralité du flux de facturation, depuis la réception jusqu'au paiement, en passant par l'étape de validation.

### **Un système intégré dans les opérations existantes et les outils de productivité de l'entreprise**

La plateforme Banqup est une solution ouverte qui se fonde dans l'activité en cours de l'entreprise et qui est compatible avec des outils de productivité comme les logiciels ERP et CRM. Cette interface propose une gamme étendue de services et fonctionnalités complètement intégrées et faciles à tester et activer.

Pour les partenaires logiciels, il existe une vaste gamme d'API de Banqup disponible via le portail des développeurs d'Unifiedpost. En utilisant les API de Banqup, un partenaire logiciel peut intégrer sa solution avec Banqup et ajouter un connecteur Banqup à sa plateforme.

### **Connexion de la plateforme à une fonction de comptabilité**

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un logiciel de comptabilité en soi, la plateforme Banqup met à disposition des liens vers une fonction de comptabilité. Une fois la connexion établie, les factures, reçus, relevés de comptes et autres documents sont partagés en continu avec un comptable. Via un module de comptabilité spécifique, la console Banqup, le comptable peut configurer une intégration avec le logiciel de comptabilité de son choix. Pour les utilisateurs qui se chargent eux-mêmes de la comptabilité, l'intégration avec le logiciel de comptabilité peut être configurée à partir du compte Banqup.

### **« Channel » et « Collect » - offre évolutive pour les entreprises de taille moyenne et les grandes entreprises**

« Channel » et « Collect » sont deux produits destinés aux entreprises de taille moyenne et les grandes multinationales ayant de gros volumes de documents à traiter ou des besoins ou exigences complexes à couvrir

## « Channel » : la solution qui couvre les besoins en flux sortants (ventes) des grandes entreprises

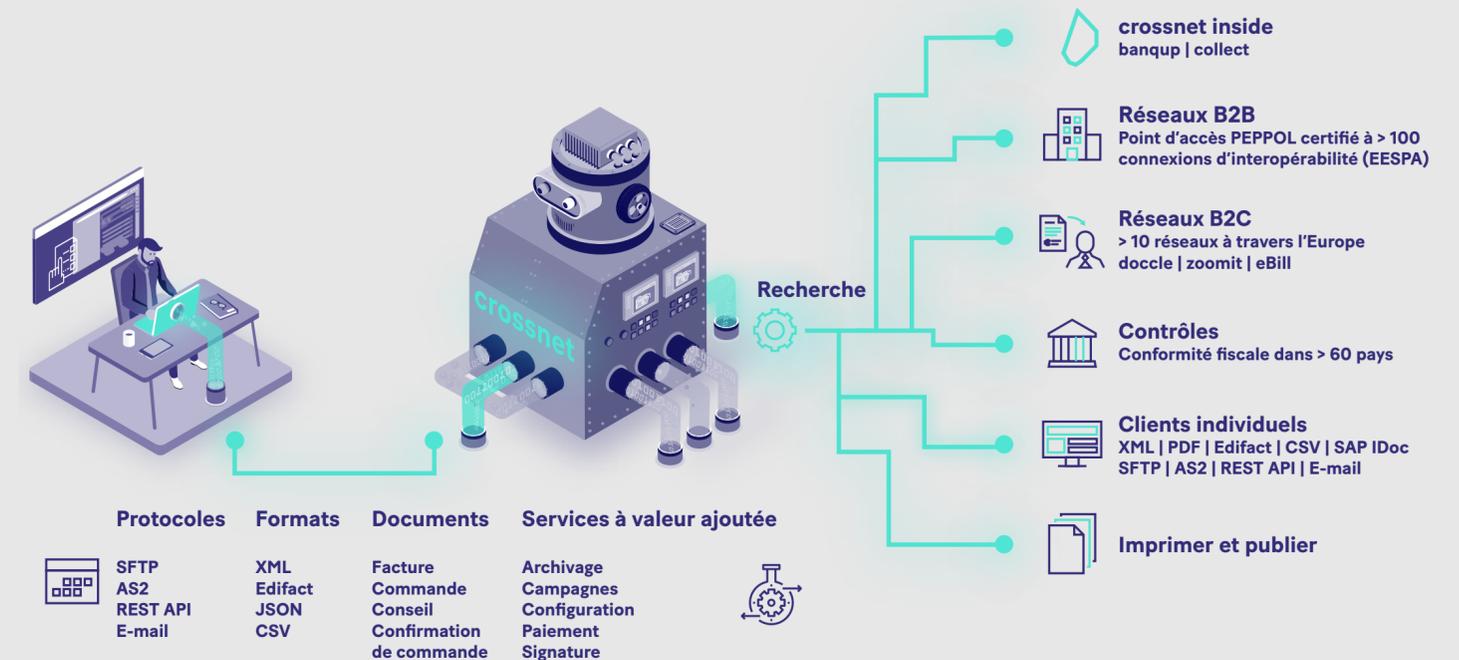
La solution Channel permet aux entreprises de taille moyenne et aux grandes multinationales de créer des processus O2C intelligents avec leurs clients (B2C), leurs partenaires (B2B) et les gouvernements (B2G). Le système d'intégration des interfaces est conçu de manière à répondre au besoin pour l'entreprise d'incorporer les capacités de cette solution au sein des solutions logicielles qu'elle utilise déjà (comme les logiciels ERP et CRM).

Dans le cas des clients B2B et B2G, Channel permet à l'utilisateur d'établir des connexions électroniques complexes dans le respect des règles fiscales. Channel a la capacité de produire des documents (et d'accepter des réponses) via plus de 100 parties tierces connectées aux réseaux B2B et B2G et à plus de 10 réseaux B2C à travers l'Europe. Cette solution est conforme à la législation fiscale dans plus de 60 pays.

Pour garantir les meilleurs taux de livraison et d'acceptation des factures, Channel est capable d'utiliser l'algorithme intelligent de recherche et de routage en plusieurs étapes de Crossnet qui tient compte de la préférence de l'acheteur. Cet algorithme vérifie en premier lieu si le destinataire utilise déjà « Collect » ou la plateforme Banqup. Si ce n'est pas le cas, la recherche se fait au sein du répertoire du réseau PEPPOL eDelivery et du répertoire des réseaux itinérants connectés de tierces parties. Ce n'est que lorsque le destinataire ne se trouve sur aucun des répertoires, que la distribution des documents se fait via des canaux traditionnels comme le courrier électronique ou les services postaux.

Afin de faciliter l'établissement de solides connexions numériques, Channel est fourni avec un module prévu pour inviter les acheteurs (les entreprises comme les clients) à rejoindre le réseau. Les acheteurs sont tenus de créer un compte Banqup ou (Collect) afin de pouvoir démarrer leur activité électronique. Un lien leur est fourni afin qu'ils puissent facilement intégrer le système et créer un compte en quelques minutes. Les acheteurs et vendeurs bénéficient tous deux de cette connexion numérique qui facilite pour les premiers le contrôle et la modification éventuelle des factures ou documents et pour les seconds la prise de contact avec leurs clients et le suivi des factures ou autres.

En sus du service Channel, l'utilisateur a l'option d'activer divers services à valeur ajoutée. Par exemple, les documents émis peuvent être assortis d'un bouton ou d'un QR code de paiement par le biais d'un service intégré de paiement. De la même manière, les documents peuvent être émis sous un format prévoyant l'option de signature électronique. Les données peuvent également être utilisées pour rédiger des courriers électroniques ou émettre des documents selon un modèle de présentation prédéfini. Finalement, nous pouvons, sur demande, offrir à nos clients, un service à valeur ajoutée comme l'archivage.



## « Collect » : la solution qui couvre les besoins en flux entrants

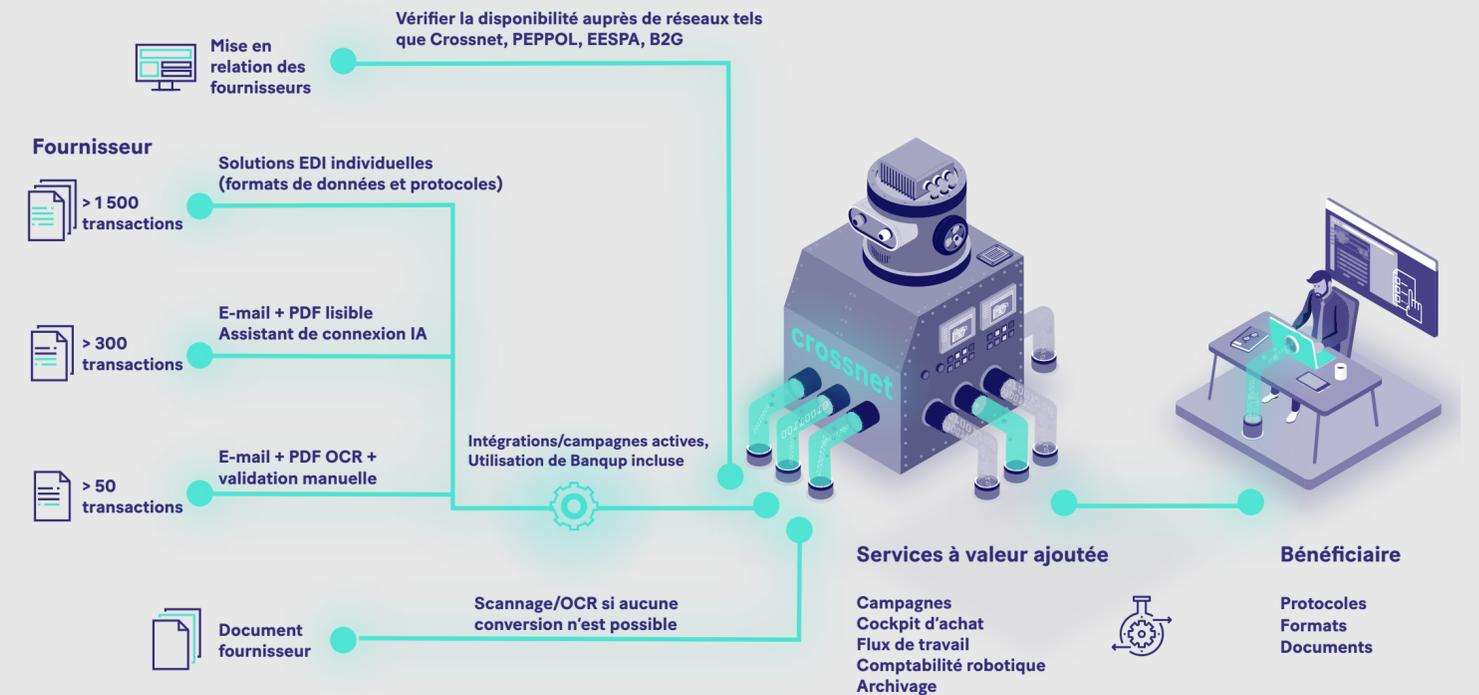
La solution Collect permet aux entreprises de taille moyenne et aux grandes multinationales de créer des processus P2P intelligents avec leurs partenaires (B2B) et les gouvernements (B2G). Les entreprises peuvent recevoir les documents de leurs fournisseurs de sources diverses et sous de nombreux formats différents. Collect a la capacité de réceptionner une gamme étendue de documents fournisseurs (et d'envoyer des réponses) à chaque phase du processus d'approvisionnement via plus de 100 réseaux connectés B2B.

Collect permet l'établissement d'un vaste ensemble de connexions numériques selon les capacités d'intégration des différents groupes de fournisseurs allant de connexions EDI spécifiques à de simples envois de documents PDF par courrier électronique. L'établissement de nouvelles connexions basées sur des documents PDF se fait facilement grâce à nos services d'extraction de données qui s'appuient sur la technologie de l'intelligence artificielle et les services OCR (fonctionnant dans plusieurs langues).

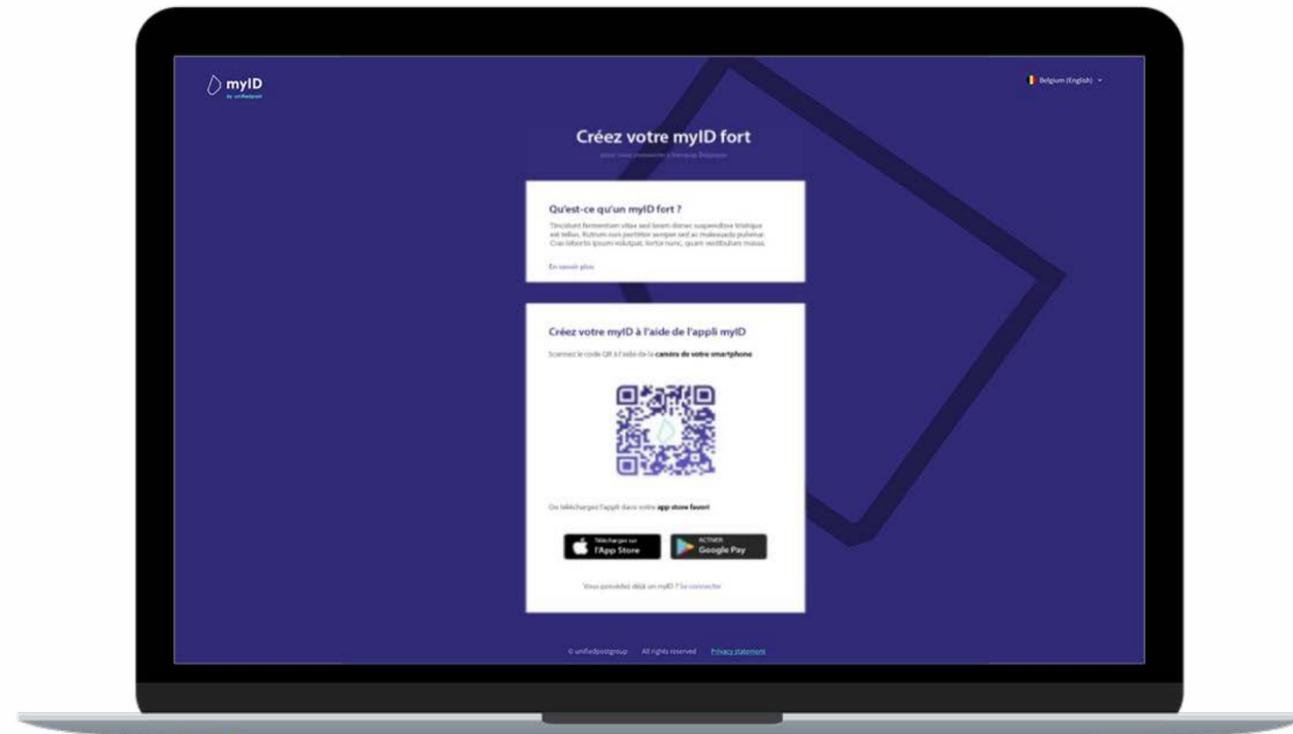
Collect offre de multiples interfaces d'intégration afin de veiller à ce que les documents (et les métadonnées correspondantes) reçus soient partagés dans les solutions logicielles (comme ERP ou CRM) existantes de l'utilisateur.

Collect est fourni avec un module prévu pour inviter les fournisseurs à collaborer avec leurs clients par voie numérique. Différentes possibilités de connexion sont offertes selon les groupes de fournisseurs concernés. Les PME ont la possibilité de créer un compte Banqup ou (Channel) afin de pouvoir démarrer leur activité électronique. Un lien est mis à la disposition des fournisseurs afin qu'ils puissent facilement intégrer le système et créer un compte en quelques minutes.

En sus du service Collect, l'utilisateur a l'option d'activer divers services à valeur ajoutée. Par exemple, le service de comptabilité robotique permet à l'entreprise d'optimiser son processus de pré enregistrement afin de simplifier la saisie des factures dans le logiciel de comptabilité. Le service d'exécution permet de configurer les tâches de vérification et d'approbation dynamiques des documents reçus des fournisseurs et le service relatif aux commandes donne une vision complète du processus P2P. Tout comme pour la solution Channel, les utilisateurs de Collect peuvent en option souscrire un service à valeur ajoutée comme l'archivage.



## myID by Unifiedpost : une application qui combine deux modes de vérification d'identité



## myID by Unifiedpost : une application qui combine deux modes de vérification d'identité

Grâce à myID by Unifiedpost, nos clients à travers l'Europe peuvent opérer en toute sécurité, car cette application s'appuie à la fois sur l'identité privée de la personne physique et les publications officielles des mandats de l'entreprise. Ils peuvent ainsi accéder à des applications soumises à de rigoureuses exigences en matière d'authentification, comme celles de paiement ou de signature. L'application est conçue pour répondre à toutes les exigences du Règlement eIDAS, même si elle n'a pas encore fait l'objet d'un contrôle de conformité indépendant. Dans une première phase, myID est une application mobile qui permet d'identifier notre client par le biais de son dispositif mobile.

## eHerkenning : le système de connexion standardisé pour entreprises standard des Pays-Bas

Parallèlement à notre application « myID by Unifiedpost » déployée à l'échelle mondiale, il est également important de mentionner que nous offrons des services d'identification aux Pays-Bas à travers « eHerkenning », un système de connexion standard offrant un accès sécurisé aux services en ligne des entreprises. Ce système est l'une des facilités de l'infrastructure numérique générique du gouvernement néerlandais. Pour utiliser cette infrastructure, une personne souhaitant opérer au nom d'une entreprise doit ouvrir un compte eHerkenning qui peut uniquement lui être attribué par des prestataires reconnus. Avec ce compte eHerkenning, les utilisateurs peuvent s'identifier en ligne eux-mêmes et échanger des données confidentielles avec d'autres entités conformément à leurs mandats.

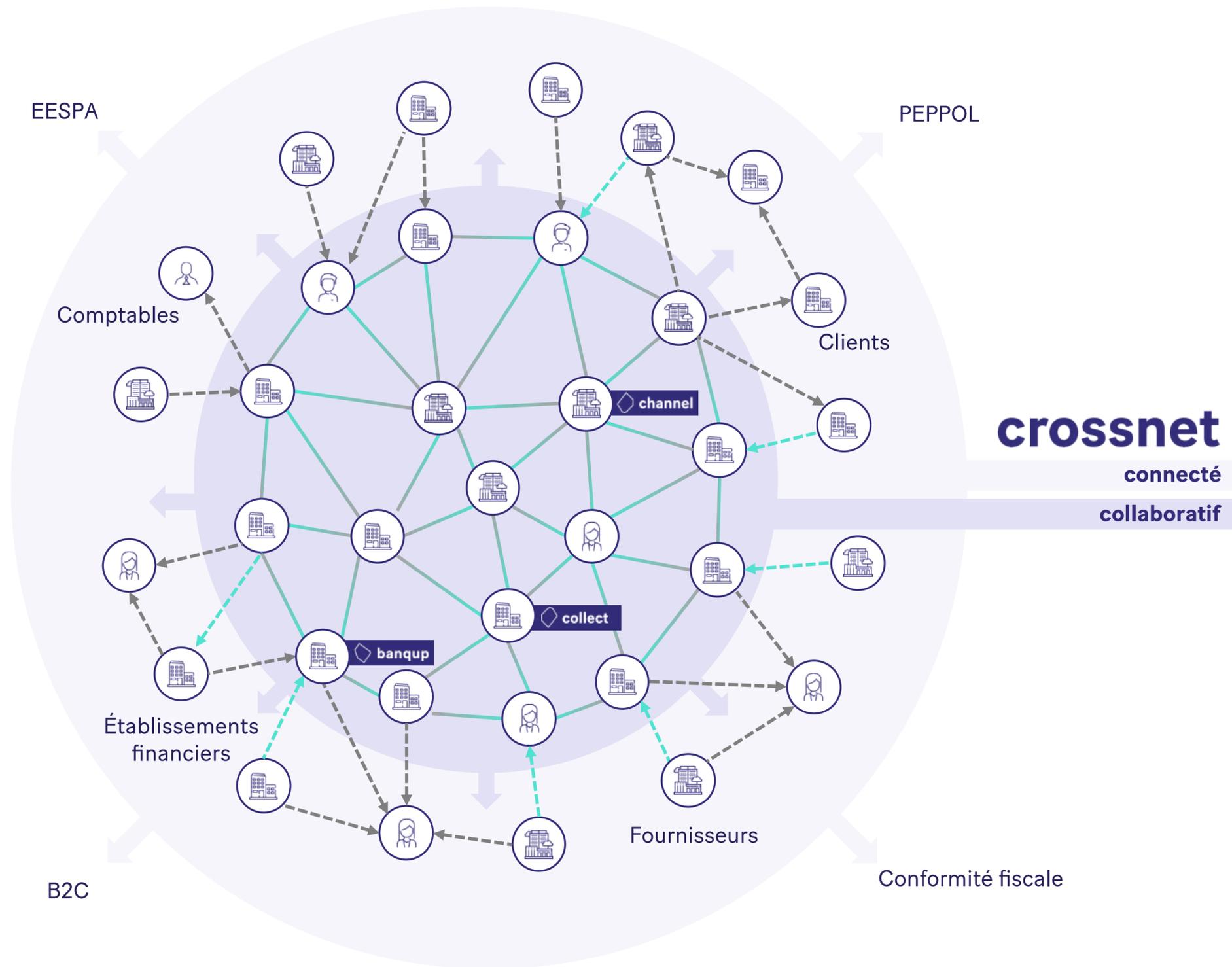
Il n'existe que 6 fournisseurs de comptes eHerkenning aux Pays-Bas, dont nous faisons partie avec une offre directe (via la marque Z-login) et 2 offres sous marque blanche.

En 2021, nous avons réalisé une croissance de 44,6 % avec la commercialisation du produit eHerkenning. Cette croissance est portée par un nombre grandissant d'administrations qui se tournent vers la solution eHerkenning pour sécuriser l'accès à leurs services en ligne. L'administration des impôts et des douanes est le plus grand moteur de croissance du système eHerkenning parmi les services publics.

# 1. Un aperçu d'Unifiedpost

1.1 Notre mission	9
1.2 Offre de produits de traitement numérique	11
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	19
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	21
1.5 Environnement concurrentiel	24
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	24





Crossnet compte parmi les réseaux de confiance leaders en matière de transmission de factures, règlements, commandes et facilités de financement électroniques. En se connectant à leurs parties prenantes, nos clients peuvent automatiser leurs opérations d'achat et de vente et améliorer leur capacité en termes de liquidité. Plus de 700 000 clients échangent déjà leurs documents à travers Crossnet et plus de 1,5 million y sont connectés au total.

Crossnet est le « bout de scotch » qui relie nos clients entre eux, indépendamment de la solution utilisée, à savoir Banqup, Collect ou Channel. Doté de connexions interopérables et compatible avec d'autres canaux de transmission comme le courrier électronique ou le courrier postal, il permet à nos clients de se connecter à leurs parties prenantes partout dans le monde. Notre portefeuille de solutions numériques, Banqup, Collect et Channel est alimenté par Crossnet et s'adresse aux petites, moyennes et grandes entreprises de la même manière.

En raison de l'émergence de nouveaux réseaux et d'exigences en matière de conformité fiscale qui ne cessent d'évoluer, nous veillons à ce que nos clients puissent y accéder en toute conformité, dans n'importe quelle région du monde. Crossnet est déjà connecté au réseau PEPPOL, à plus de 100 fournisseurs de services de l'EESPA ou aux plateformes de conformité fiscale comme Sdl en Italie, TRA en Turquie ou à d'autres réseaux dans plus de 60 pays.

Crossnet traite des données provenant uniquement de centres conformes à la norme de certification ISO (ISO2700x) et au règlement RGPD, dotés d'hébergeurs en Europe et appliquant la législation européenne sur la protection des données.

# 1. Un aperçu d'Unifiedpost

1.1 Notre mission	9
1.2 Offre de produits de traitement numérique	11
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	17
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	21
1.5 Environnement concurrentiel	21
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	24





Présentation de 21grams

# Marque connue

- **100 000,000** enveloppes libellées à notre nom et informations d'expéditeur
- En Suède, 1 lettre sur 2 est triée par nous
- 1 facture B2C électronique sur 4 est distribuée par nous



21grams®

Nous disposons de quatre centres d'impression destinés à l'impression offset et au remplissage des documents. Ces centres se trouvent en Belgique, Lituanie, Royaume-Uni et Serbie et couvrent le portefeuille de solutions Banqup, Channel et Collect. Nous continuons ainsi d'attirer de nouveaux clients déjà lancés dans le processus de numérisation ou qui prévoient de s'y atteler. Nous les aidons à transformer leurs activités traditionnelles et à passer d'un environnement papier à un environnement numérisé. Concernant la production de documents, les activités d'impressions occupent une place toujours importante dans le cadre du service au client final ou au client qui n'a pas encore franchi le cap du numérique.

Dans les pays nordiques, nous sommes en mesure de prendre soin du traitement de courrier des entreprises. Nous optimisons tous les envois, du simple courrier aux expéditions plus importantes grâce à l'accès aux opérateurs de services postaux dont nous bénéficions dans ces pays. 21 Grams représente une marque bien ancrée et reconnue dans les pays nordiques, avec plus de 100 millions d'enveloppes personnalisées chaque année avec ce logo et les coordonnées de l'expéditeur. 21 Grams trie 1 lettre sur 2 en Suède, et distribue 1 facture électronique B2C sur 4.

Les services postaux et colis optimisés et les services d'impression représentent une part significative de notre chiffre d'affaires, qui devrait continuer d'augmenter. Même si ce n'est pas une activité centrale pour notre entreprise, ce service d'envoi de lettres et colis nous offre l'opportunité d'accroître notre activité de numérisation dans les pays nordiques et d'étendre notre réseau.

# 1. Un aperçu d'Unifiedpost

1.1 Notre mission	9
1.2 Offre de produits de traitement numérique	11
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	17
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	19
1.5 Environnement concurrentiel	24
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	24

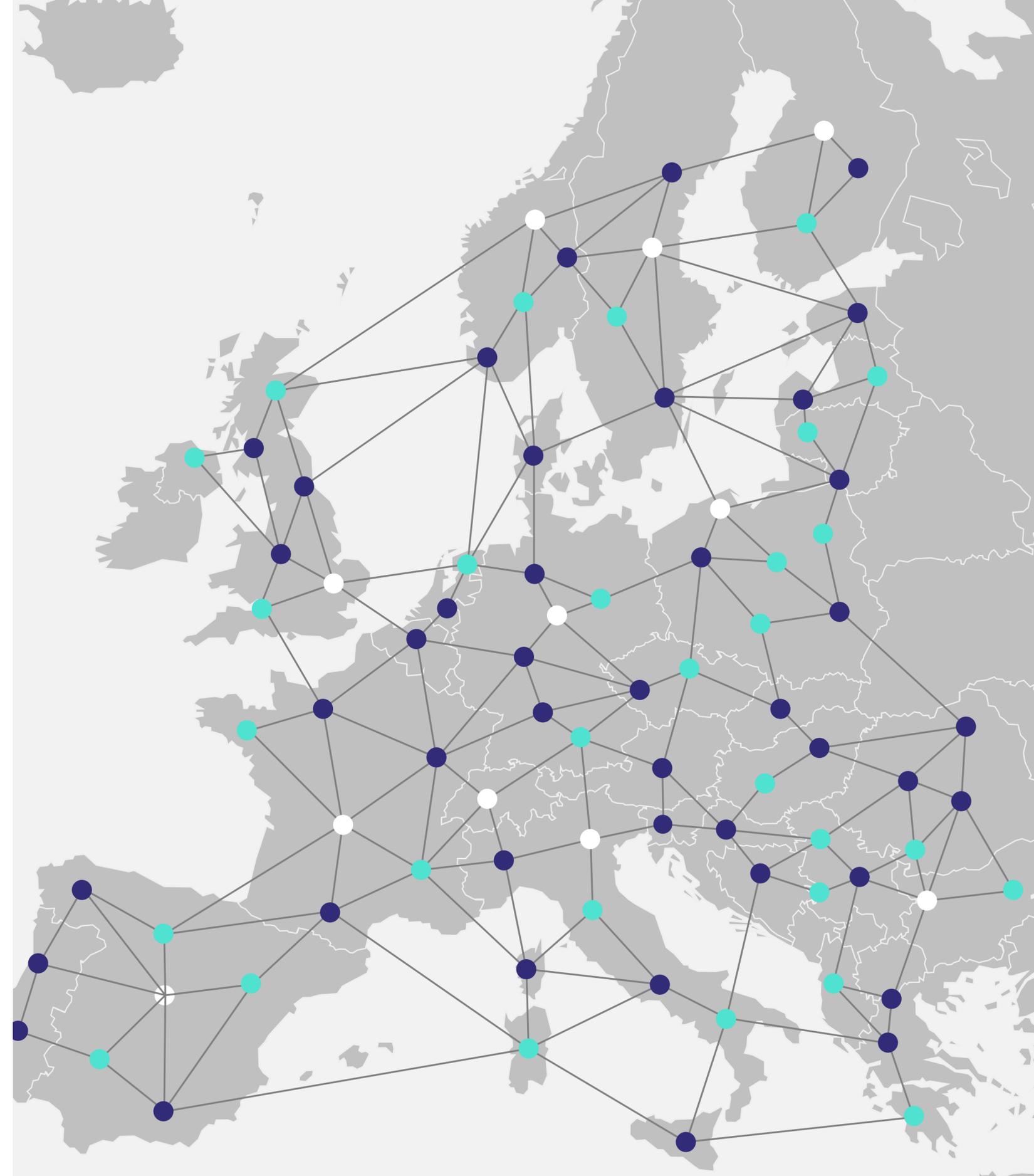


## Une présence mondiale, mais une empreinte locale

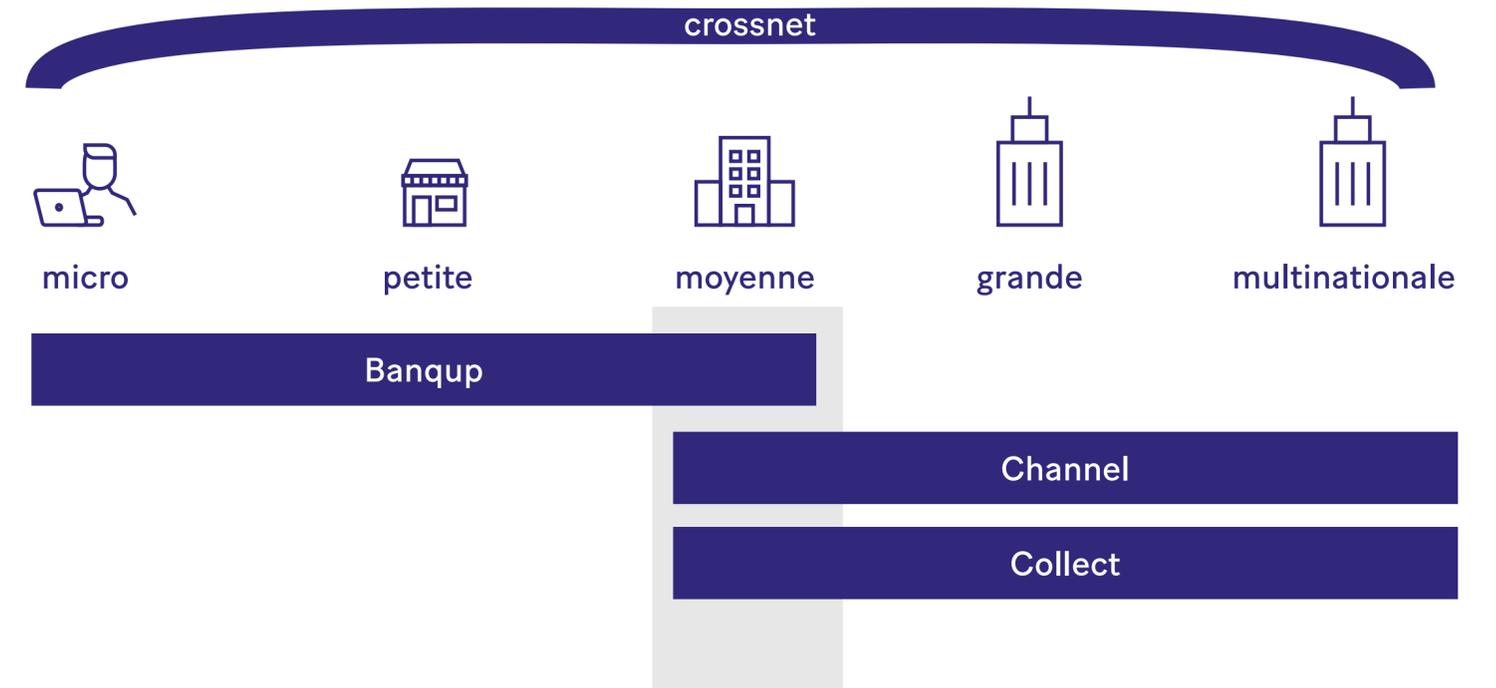
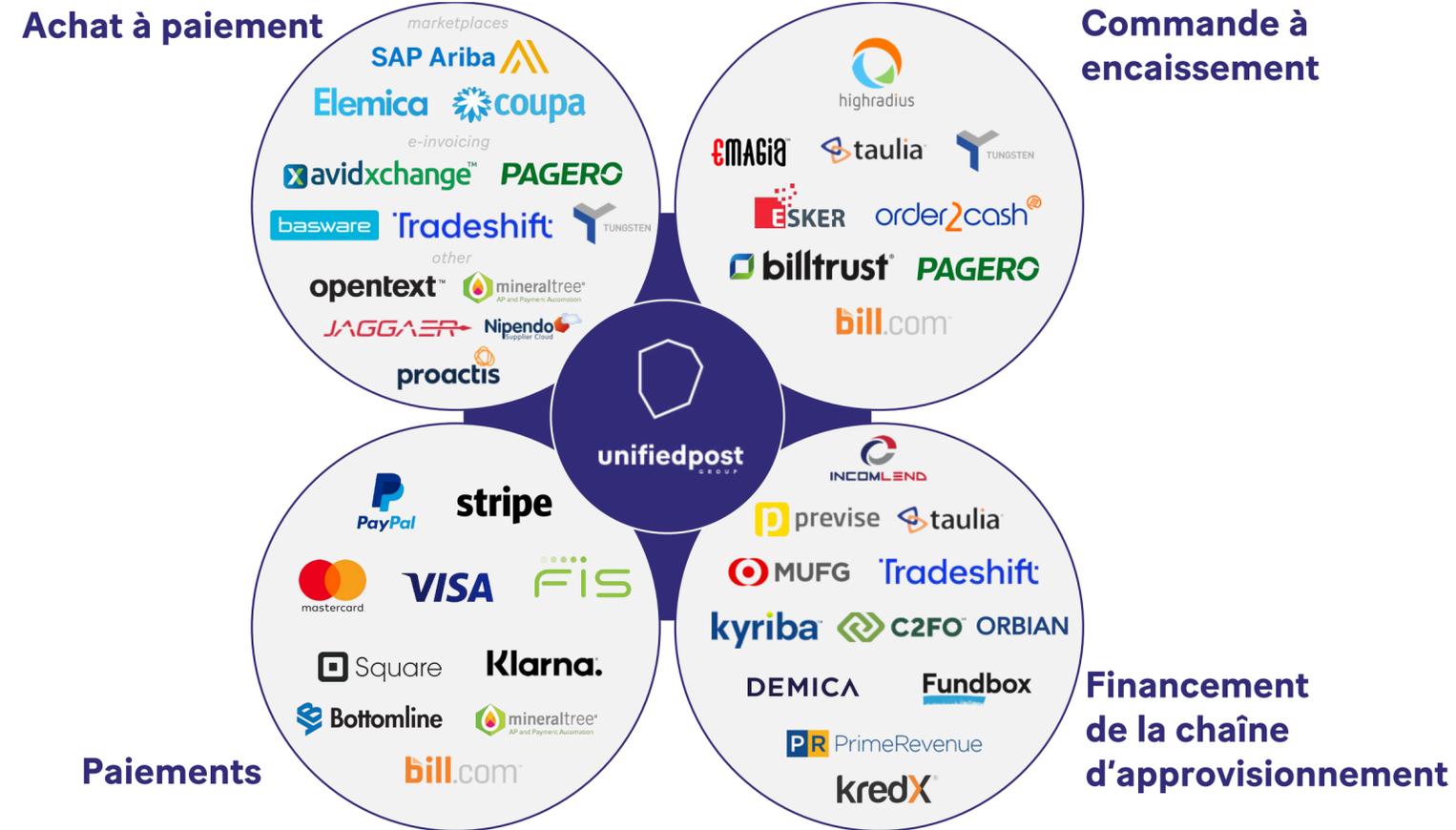
Unifiedpost opère sur de multiples marchés, tant sur le plan géographique que de l'offre de produits. À l'échelle mondiale, il existe plus de 2 000 fournisseurs de services de facturation électronique bien implantés au niveau local. Le marché européen est fragmenté et complexe. Les barrières à l'entrée sont souvent élevées et les exigences et cadres réglementaires spécifiques (comme le respect de la fiscalité) rendent la pénétration des marchés locaux difficile.

En Europe, il n'y a donc toujours pas de concurrent qui domine l'ensemble du marché. Au contraire, la plupart d'entre eux se concentrent sur un pays ou une région européen(ne) en particulier. Après une stratégie de fusion et d'acquisition réussie, une expansion organique en 2021, et une présence dans 32 pays maintenant, nous envisageons une forte croissance organique sur le marché européen avec notre approche de guichet unique.

Nous savons qu'il est extrêmement important de conjuguer notre présence internationale avec un savoir-faire local, car chaque pays a ses particularités. Nous avons le devoir de veiller à ce que nos clients puissent opérer en toute conformité avec la législation et les normes réglementaires locales en matière de facturation électronique, fiscalité et archivage et dans le respect des pratiques et coutumes locales.



## Une offre couvrant les processus O2C et P2P avec intégration des paiements et du financement pour tous les segments du marché



Zone grise dans laquelle la décision de choisir Channel, Collect ou Banqup dépend du volume et de la complexité des exigences.

Notre portefeuille de produits couvre les processus « order-to-cash » (O2C) et « procure-to-pay » (P2P) avec traitement des paiements et financement de la chaîne d'approvisionnement intégrés (conçu en interne). Nous sommes ainsi bien parés pour opérer sur quatre marchés intéressants pour nos clients (facturation, paiement, approvisionnement et financement électroniques). Nous affichons en effet des taux de progression exceptionnels (TCAC compris entre 9,4 et 22,1 %).

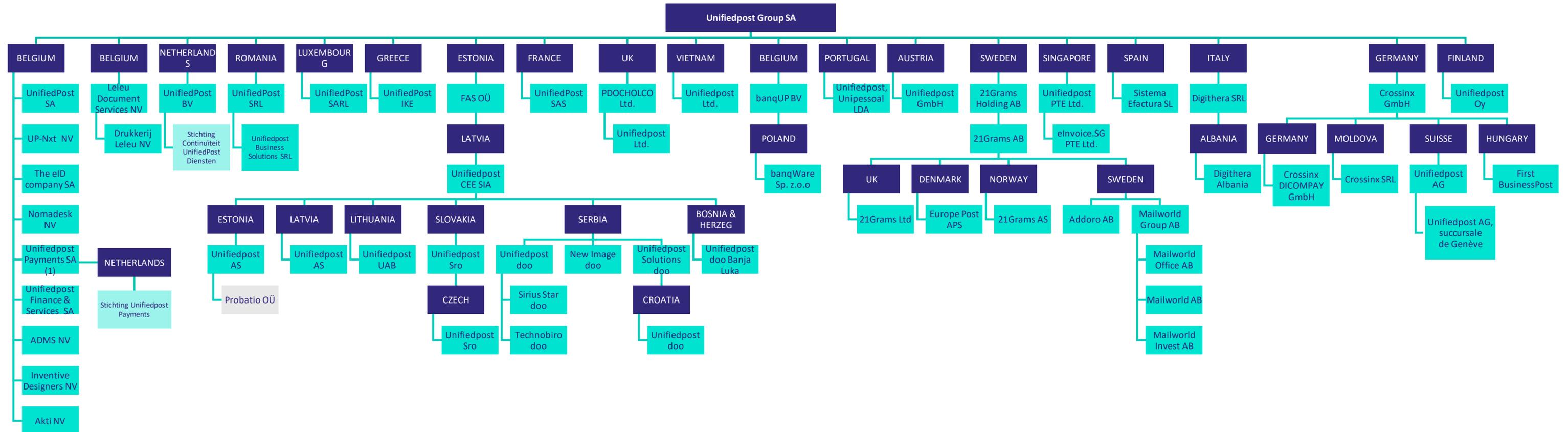
Contrairement à la majorité de nos concurrents, notre positionnement unique consiste à offrir un portefeuille de produits couvrant l'ensemble de ces quatre domaines.

Par ailleurs nous sommes les seuls à nous adresser à toutes les tailles d'entreprise, des microentreprises aux sociétés internationales et disposons d'un portefeuille de produits complet avec une offre de plusieurs services à valeur ajoutée.

# 1. Un aperçu d'Unifiedpost

1.1 Notre mission	9
1.2 Offre de produits de traitement numérique	11
1.3 Connexion à Crossnet : un réseau de confiance mondial	17
1.4 Services postaux et colis optimisés et impression de documents	19
1.5 Environnement concurrentiel	21
1.6 Structure du groupe au 31 décembre 2021	





# 2. Faits marquants 2021

2.1 Environnement économique pour l'année 2021

28

2.2 Principaux résultats financiers

31





**2001**

Date de création, Siège social en Belgique



**500** millions

Nombre de documents traités



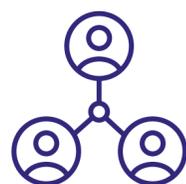
**93%**

Part des revenus récurrents



**32**

Pays



**+ 1,5** millions d'entités

Réseau d'entités accessibles



**15,6%**

Croissance organique



**+1 400**

Collaborateurs



**170,5** millions d'euros

Chiffre 7d'affaires



**€ 33,1** millions d'euros

R&D

# 2. Faits marquants 2021

2.1 Environnement économique pour l'année 2021

2.2 Principaux résultats financiers

31



« L'année 2021 aura été marquée par des progrès exceptionnels en termes d'exploitation »

L'année 2021 aura été une année placée sous le signe de la construction, au cours de laquelle, conformément à notre intention stratégique, nous avons effectué des progrès exceptionnels en termes d'exploitation. Nous avons réalisé plusieurs acquisitions et nous parvenons de mieux en mieux à intégrer le portefeuille de produits et le réseau des entités rachetées. Nous avons ainsi sensiblement étendu notre présence géographique et accru notre portefeuille de produits. Par ailleurs, nous avons déployé notre nouvelle plateforme Banqup dans 32 pays. Cela fait de nous, une société multinationale comptant plus d'un million et demi de membres au sein de notre réseau et plus de 1 400 collaborateurs à travers le monde.

### Acquisitions

Après notre introduction en Bourse en septembre 2020, nous avons mis à exécution la stratégie de fusions-acquisitions que nous avons élaborée en effectuant six acquisitions au premier semestre 2021, Crossinx et 21 Grams comptant parmi les plus importantes acquisitions, sans oublier AKTI, BanqUP, Sistema eFactura et Digithera qui vont nous permettre de réaliser nos ambitions. Plus tard dans l'année nous avons racheté deux petites sociétés, dont notamment eInvoice.sg. Ces acquisitions contribuent fortement au développement de notre empreinte en Europe.



## Déploiement de Banqup

Dans le sillage de notre expansion géographique, en 2021 nous avons déployé avec succès une autre plateforme Banqup basée sur un cloud unique. Cet accomplissement est le fruit d'un programme mondial de déploiement et de mise en œuvre de la solution Banqup. L'application fonctionne actuellement dans 5 pays (depuis la fin de 2021). D'autres marchés devraient suivre en 2022 (voir section 4.3 Déploiement de Banqup).

## Déploiement des solutions Channel et Collect

Après les acquisitions du début de l'année 2021, nous avons commencé à aligner et à regrouper nos produits d'entreprise, pour finalement les rebaptiser Channel & Collect. Nous avons démarré un programme de déploiement et mise en œuvre auprès des grandes entreprises à l'échelle mondiale qui est toujours en cours d'exécution. Nous avons dessiné ce programme à partir de la stratégie de déploiement que nous avons exécutée pour Banqup, mais en capitalisant toute l'expérience acquise.

Plus d'informations sont fournies dans la section décrivant la feuille de route des transactions et du processus d'intégration.

# 2. Faits marquants 2021

2.1. Environnement économique pour l'année 2021

28

2.2 Principaux résultats financiers



## Principaux chiffres consolidés

<b>Compte de résultat</b>	<b>Pour l'exercice clos au 31 décembre</b>	
<i>En milliers d'euros</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Chiffre d'affaires du Groupe.	170 533	68 928
Revenus – traitement numérique	106 884	68 928
Revenus – services postaux et colis optimisés	63 649	-
Revenus récurrents (en % du chiffre d'affaires total)	92,8 %	90,6 %
Bénéfice brut total	53 882	29 351
Marge brute totale	31,6 %	42,6 %
Traitement numérique		
Bénéfice brut	46 688	29 351
Marge brute	43,7 %	42,6 %
Croissance organique	15,6 %	9,9 %
Frais de R&D (engagés et capitalisés)	-33 149	-20 651
Pertes d'exploitation	-25 856	-21 003
EBITDA	-4 367	-5 985
Marge d'EBITDA	-2,6 %	-8,7 %
EBITDA ajusté	-2 712	-1 618
Marge d'EBITDA ajusté	-1,6 %	-2,3 %
Perte de l'exercice	-25 579	-33 769
<b>Bilan</b>	<b>Pour l'exercice clos au 31 décembre</b>	
<i>En milliers d'euros</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Total du bilan	317 134	247 128
Capitaux propres	196 429	168 197
Goodwill	154 956	35 159
Autres actifs incorporels	83 503	47 865
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16 970	125 924

<b>État des flux de trésorerie</b>	<b>Pour l'exercice clos au 31 décembre</b>	
<i>En milliers d'euros</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	4 063	-6 835
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-106 730	-11 802
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-6 281	141 535
Augmentation/(Diminution) nette es flux de trésorerie	-108 954	122 878
<b>Autres chiffres significatifs</b>	<b>Pour l'exercice clos au 31 décembre</b>	
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Trésorerie financière nette (en milliers d'euros)	-22 922	92 084
Nombre moyen d'actions	32 756 226	19 762 181
Bénéfice par action (euros)	-0,80	-1,72
Nombre total d'ETP au 31 décembre	1 419	854
Nombre de clients total	792 594	Non disponible
Répartition du chiffre d'affaires (en milliers d'euros)		
Revenus des transactions – Traitement de documents	69 643	45 222
Revenus des abonnements	20 841	14 464
Revenu moyen par utilisateur (en euros par mois)	27,9	Non disponible

## Rapport d'activité – Avancées majeures en 2021

Acquisition Akti NV,  
BanqUP BV et 21 Grams  
Holding AB



Acquisition Crossinx  
GmbH et First  
Business Post



Joint-venture en  
Croatie



lockdown

Janvier

Février

Mars

Avril

Mai

Juin

Juillet

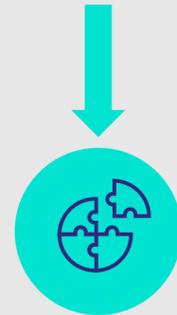
Août

Septembre

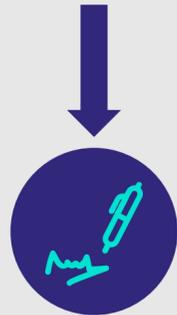
Octobre

Novembre

Décembre



Acquisition Digithera  
S.r.l. et Sistema  
Efactura SL



Joint-venture en Slovaquie  
et  
joint-venture en Roumanie



Lancement de la  
plateforme Banqup



Acquisition  
eInvoice SG Pte Ltd

## Faits marquants du rapport financier

### Informations sur les résultats financiers

Unifiedpost a augmenté son chiffre d'affaires de 147 % sur l'exercice 2021, grâce à sa croissance organique et ses acquisitions. La pandémie de COVID 19 a pesé sur les activités du Groupe au premier semestre, notamment au Royaume-Uni, en Belgique et en Slovaquie, mais son impact a diminué au deuxième semestre avec la reprise de l'activité économique. Au quatrième trimestre, les effets du COVID-19 n'avaient désormais plus d'impact sur les activités du Groupe. Unifiedpost n'est pas directement affectée par la crise géopolitique en Europe. Le Groupe n'exerce aucune activité en Ukraine ou en Russie et ne possède aucun centre de développement dans ces pays.

### Traitement numérique

Le chiffre d'affaires de Unifiedpost généré par le traitement numérique s'élève à 106,9 millions d'euros pour l'exercice 2021, soit une augmentation de 55 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est en partie attribuable à la croissance organique du groupe (10,8 millions d'euros ou 15,6 %) et à huit acquisitions réalisées au cours de l'année 2021 (27,2 millions d'euros ou 40 %).

Le chiffre d'affaires provenant des abonnements des PME a augmenté de 44 % au cours de l'exercice. 88,5 % du chiffre d'affaires total provenant du traitement numérique est lié aux services récurrents, la part la plus importante correspondant aux revenus issus des transactions. En 2021, le nombre de clients payants a augmenté organiquement de 30,4 % en glissement annuel.

La marge brute du traitement numérique a progressé de 43,7 %, soit une hausse de 1,1 point de pourcentage en glissement annuel. Cette amélioration résulte d'économies d'échelle et d'une plus forte demande pour des solutions de traitement numérique de bout en bout.

### Services postaux et colis optimisés

À la suite de l'acquisition de 21 Grams en Scandinavie, Unifiedpost a complété ses activités avec un nouveau métier : « les services postaux et colis optimisés ». Cette activité à faible marge est présentée séparément dans les états financiers. Comme ce type d'activité nécessitera davantage de numérisation à l'avenir, il sera une source de nouveaux clients pour la transformation numérique. Au second semestre, nous avons incorporé plusieurs nouveaux clients importants.

Les services postaux et colis optimisés ont généré un chiffre d'affaires de 63,6 millions d'euros et une marge brute de 11,3 % pour l'exercice 2021.

### Résultat pour l'exercice

Les deux secteurs combinés représentent un bénéfice brut de 53,9 millions d'euros pour un chiffre d'affaires total de 170,5 millions d'euros (marge brute de 31,6 %). Unifiedpost continue à investir dans le développement de ses services et de sa plateforme. En 2021, Unifiedpost a dépensé 33,1 millions d'euros en R&D, dont 57 % ont été capitalisés. Les dépenses en R&D équivalent à 31 % du chiffre d'affaires généré par le traitement numérique. Les frais généraux et administratifs de la période ont augmenté de 57 % en glissement annuel pour atteindre un total de 40,5 millions d'euros. Cette hausse résulte de l'expansion générale d'Unifiedpost, dont ses acquisitions. Les frais de vente et de commercialisation ont augmenté de 71 % en glissement annuel, se portant à 24,9 millions d'euros. Cette progression reflète les efforts commerciaux déployés par le Groupe pour se développer dans 32 pays européens. Unifiedpost affiche un EBITDA négatif de 4,4 millions d'euros, soit une amélioration de 1,6 million d'euros. La perte d'exploitation s'élève à 25,6 millions d'euros. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué, principalement en raison des versements effectués au titre de ses acquisitions pour un montant total de 82,9 millions d'euros correspondant à six acquisitions majeures et deux acquisitions mineures.

En fin de période, la trésorerie et les équivalents de trésorerie de Unifiedpost s'élevaient à 17 millions d'euros, par ailleurs renforcés par une facilité de financement non utilisée de 20 millions d'euros.

### Goodwill

Le goodwill a augmenté de 119,8 millions d'euros entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 et se monte à 155,0 millions d'euros à la fin de la période. Cette variation est principalement attribuable aux acquisitions réalisées pendant le premier semestre de l'année, notamment celles de Crossinx (91,9 millions d'euros), 21 Grams (18,2 millions d'euros) et banqUP (6,7 millions d'euros). Les autres acquisitions de 2021 représentent un goodwill de 2,8 millions d'euros. Ces montants proviennent de l'exercice d'allocation des prix d'acquisition approuvé par le Conseil d'administration et ont fait l'objet d'un test de perte de valeur conformément aux principes énoncés dans les normes IFRS.

### Immobilisations incorporelles

Les actifs incorporels ont augmenté de 35,6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020. Cette variation est principalement attribuable aux acquisitions (31,9 millions d'euros, aux ajouts (nets de cessions) venant compléter les autres actifs incorporels (19,8 millions d'euros) et à l'amortissement sur l'année (16,2 millions d'euros). La valeur nette comptable de 83,5 millions d'euros inclut les composantes suivantes : les noms commerciaux (4,8 millions d'euros), les logiciels générés en interne (21,1 millions d'euros), les logiciels acquis (17,1 millions d'euros), les relations clients (31,3 millions d'euros) et les immobilisations en cours (9,1 millions d'euros) qui sont pour la plupart des logiciels générés en interne).

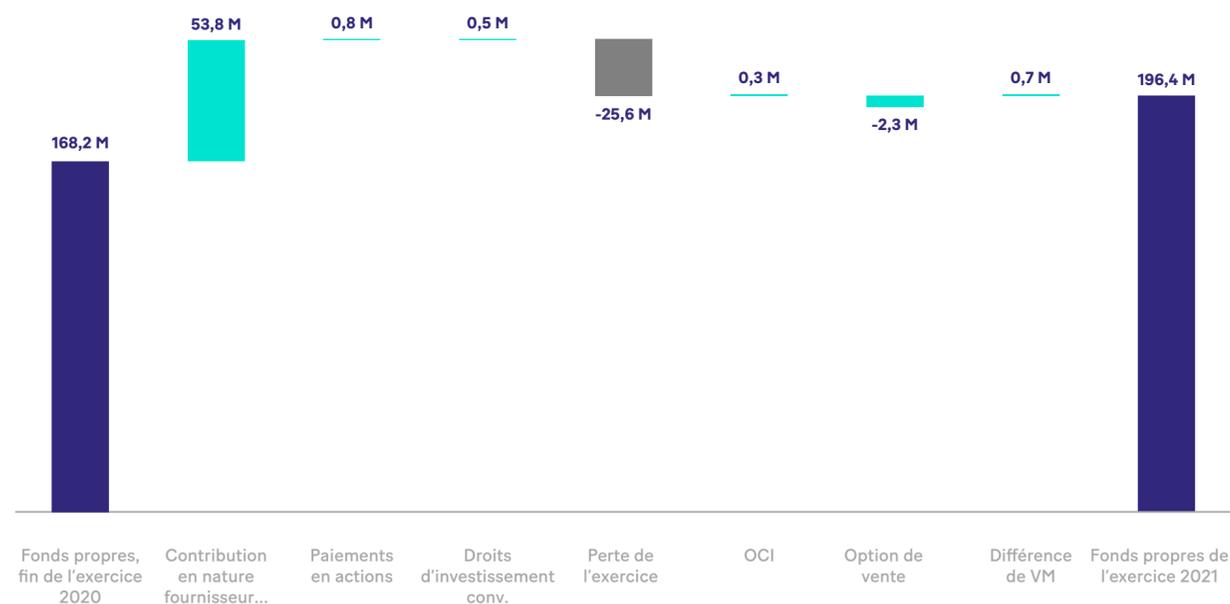
## Augmentations de capital

Unifiedpost a augmenté son capital de 251,5 à 309,2 millions d'euros en 2021 et émis 3,1 millions de nouvelles actions. Ces augmentations de capital ont été initiées pour (i) la conversion de prêts vendeurs liés à la réalisation d'acquisitions (56,6 millions d'euros), (ii) la conversion de droits d'investissement (525 milliers d'euros) et (iii) le règlement de paiements en actions (532 milliers d'euros).

## Variation des capitaux propres

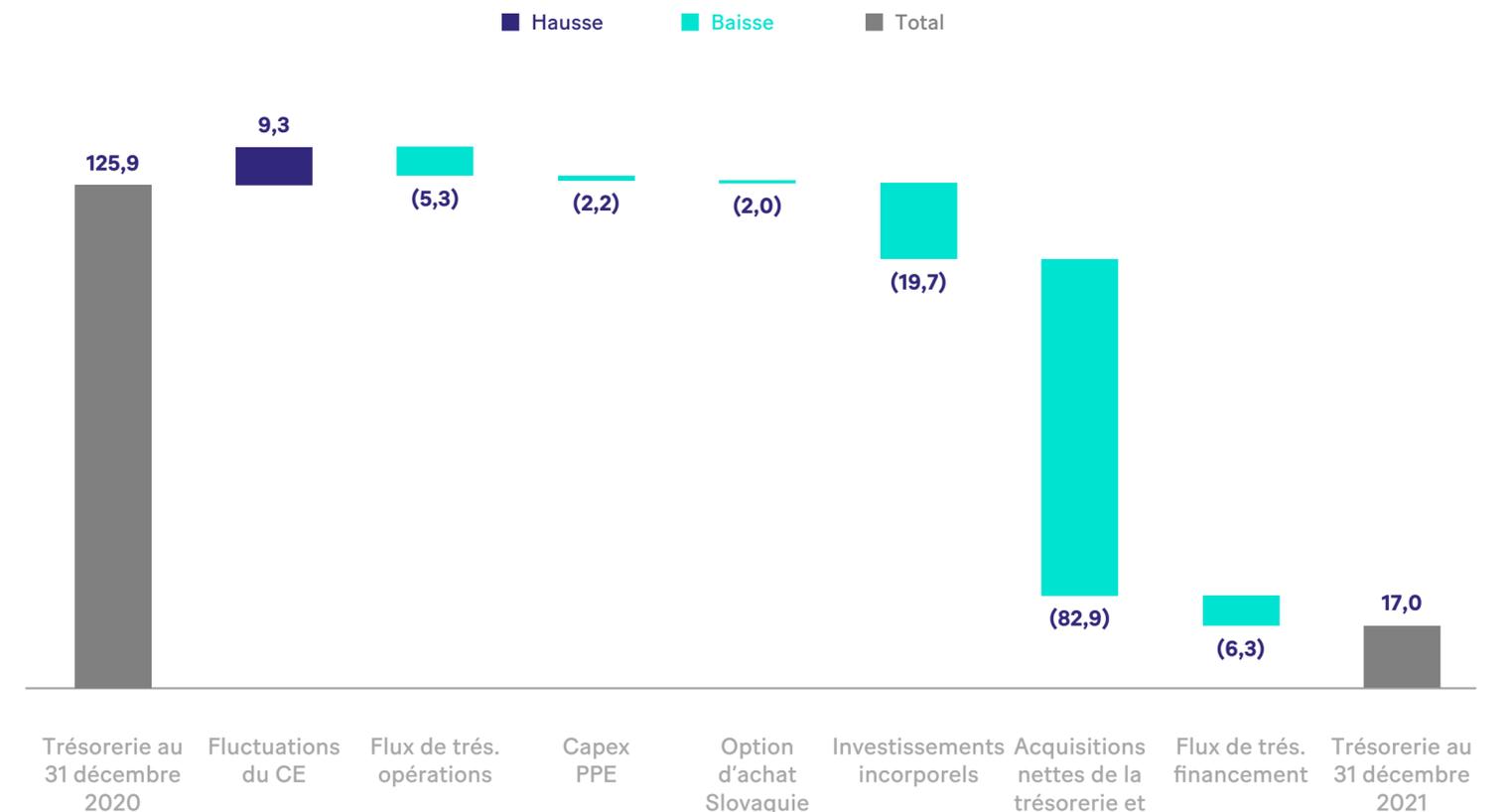
Hormis la variation du capital social, la variation des capitaux propres a été affectée par les transactions/résultats suivants :

- la conversion des prêts vendeurs liés à la réalisation d'acquisitions a également eu un effet sur les Autres réserves (-2,8 millions d'euros) ;
- la conversion des droits d'investissement liés à l'apport en numéraire de juin/juillet 2020 (525 milliers d'euros) ;
- le règlement des paiements en actions (ESOP) a entraîné une augmentation des réserves destinées aux paiements en actions de 243 milliers d'euros ;
- la variation des passifs associés aux participations minoritaires remboursables au gré du porteur s'est traduite par une diminution des capitaux propres de 2,3 millions d'euros ;
- la variation de la juste valeur de la contribution en numéraire des dérivés intégrés en juin-juillet 2020 s'est traduite par une augmentation des capitaux propres de 738 milliers d'euros ;
- la variation des Autres éléments du résultat global (253 milliers d'euros) ; et
- le déficit accumulé (-25,6 millions d'euros).



## Variation des flux de trésorerie

Les flux de trésorerie d'exploitation s'élèvent à 4,0 millions d'euros, principalement du fait d'une augmentation du fonds de roulement (9,4 millions d'euros). La réduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie découle principalement des acquisitions survenues en 2021 (-82,9 millions d'euros), lesquelles ont eu un impact sur les flux liés aux investissements et les règlements effectués pour l'achat des actifs incorporels (-19,8 millions d'euros) et des immobilisations corporelles (-2,2 millions d'euros) ainsi que pour le règlement de l'option d'achat relative à la coentreprise créée en Slovaquie (-2 millions d'euros). Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont augmenté d'une part, en raison de la conversion des droits d'investissement (525 milliers d'euros) et du règlement de paiements en actions (ESOP) (532 milliers d'euros). Ils ont par ailleurs diminué en raison des remboursements de prêts et de dettes locatives (-16,1 millions d'euros) et des produits de prêts (8,7 millions d'euros).



## Financement

Afin de pouvoir déployer sa stratégie paneuropéenne, poursuivre le développement de la plateforme Unifiedpost et garantir sa croissance future, la Société a souscrit le 7 mars 2022 une facilité d'emprunt de 100 millions d'euros à cinq ans auprès de Francisco Partners, une grande société d'investissement internationale spécialisée dans les partenariats avec les sociétés axées sur les technologies. L'injection de liquidités de 72,4 millions d'euros provient du montant de la facilité de crédit, net des commissions d'engagement. Le prêt portera un intérêt en espèces de 3 % et un intérêt capitalisable de 8 %. Dans le cadre de ce financement, Francisco Partners a obtenu une commission d'engagement en capital de 3% du capital social d'Unifiedpost, représentant 12,8 millions d'euros de capital social et l'émission de 1.082.862 nouvelles actions au 18 mars 2022.

En parallèle, Unifiedpost a également signé un accord d'affacturage à hauteur de 20 millions d'euros avec le syndicat réunissant BNP Paribas Fortis Factor N.V. et Belfius Commercial Finance N.V. afin de financer ses besoins supplémentaires en fonds de roulement.

## Informations sur les circonstances susceptibles d'avoir un impact négatif sur le développement

En règle générale, Unifiedpost s'attend à ce que, dans l'ensemble, les conditions de marché demeurent favorables à son égard. Néanmoins, certaines circonstances pourraient perturber les activités quotidiennes et le développement de ses affaires.

Tout d'abord, la pandémie de COVID-19 a eu un impact sur l'ensemble du paysage économique, affectant le fonctionnement de Unifiedpost et le développement de son activité, au vu de la quasi-disparition des voyages d'affaires. Mais, malgré tout, Unifiedpost a pu conclure plusieurs partenariats et marchés nationaux et internationaux. Bien que l'évolution de la pandémie puisse à l'avenir déterminer le moment où les modes de fonctionnement habituels pourront reprendre, nous nous sommes déjà totalement adaptés et préparés à poursuivre un format de travail hybride ou virtuel. La pandémie a eu un impact réellement positif sur la numérisation, un phénomène représentant par essence le principal moteur des activités de Unifiedpost.

Ensuite, la situation géopolitique actuelle a des répercussions sur l'Europe et son économie. Unifiedpost n'est pas directement exposée à la Russie ou à l'Ukraine. Nous avons développé une activité importante dans les États baltes. À moins que les problèmes ne s'aggravent, Unifiedpost ne subira pas les effets négatifs significatifs de la crise actuelle en dehors de ceux découlant de l'inflation générale.

Le retard dans la finalisation de la réglementation et dans la mise en œuvre des règles récemment

décidées sur la communication et la facturation B2G et B2B, lesquelles pourraient ralentir le déploiement des solutions Unifiedpost pour les entreprises, constitue un troisième événement susceptible d'avoir un impact négatif sur le développement de ses activités. Unifiedpost estime que la réalisation de cet troisième événement néfaste potentiel est très improbable, car la numérisation continue de progresser et les gouvernements veulent réduire l'écart de TVA autant que possible.

## Recherche et développement

La recherche et le développement représentent une fonction essentielle pour Unifiedpost, étant donné qu'elle est cruciale à l'heure d'offrir des produits d'excellence et une valeur ajoutée maximale à ses clients. Par conséquent, nous investissons beaucoup de temps, d'énergie et de ressources afin d'être certains de bien comprendre les besoins de nos clients. Par ailleurs, nous innovons en permanence pour offrir des produits et des services à valeur ajoutée par le biais de notre plateforme. En outre, nous nous concentrons sur le développement de nouvelles fonctionnalités et sur l'amélioration de la facilité d'utilisation, de la fiabilité et des performances des produits existants. Notre fonction de recherche et développement intervient dans les cinq domaines suivants : (i) services de plateforme, (ii) services d'identification, (iii) solutions de paiement, (iv) finance et services et (v) conservation et analyse de données. Des commentaires plus explicatifs et des détails supplémentaires pour chacun de ces domaines sont fournis à la section 3.4. intitulée Technologie.

## Événements importants postérieurs à la date de clôture

### Affacturage

Le 22 janvier 2022, le Groupe a signé un nouvel accord d'affacturage entre Unifiedpost S.A., UP-NXT, Unifiedpost B.V., Unifiedpost S.A.R.L., 21 Grams AB, Inventive Designers et Drukkerij Leleu ainsi que le syndicat réunissant BNP Paribas Fortis Factor N.V. et Belfius Commercial Finance N.V.

Ce contrat remplace tous les accords d'affacturage précédents et nous accorde une facilité de crédit maximale de 20 000 000 d'euros.

Cet accord d'affacturage est en vigueur pour une période initiale de 2 ans. Par la suite, cet accord d'affacturage sera automatiquement et tacitement renouvelé pour des périodes d'un an chacune.

## Accord Izola

En février 2022, Unifiedpost Finance & Services SA a signé un contrat de financement de 50 million d'euros avec Izola Bank PLC et, conjointement avec Unifiedpost Payments SA, un contrat d'externalisation avec Izola Bank PLC. Ces accords soutiennent le produit SME Invoice Finance qui sera proposé aux clients Banqup en Belgique et aux Pays-Bas. Izola Bank PLC achètera les créances offertes par les clients Banqup à travers la plateforme de cette dernière. Dans le cadre de cette opération, Unifiedpost Payments SA fournira les données KYC/AML nécessaires et Unifiedpost Finance & Services SA fournira le soutien opérationnel. La durée initiale des accords court jusqu'au 31 décembre 2023. Le Groupe n'assume aucune responsabilité quant au risque de recouvrement.

## Financement

Unifiedpost a signé le 7 mars 2022 un contrat de ligne de crédit à cinq ans à cinq ans de 100 millions d'euros fournie par Francisco Partners, une grande société d'investissement internationale spécialisée dans les partenariats avec les sociétés axées sur les technologies. Dans le cadre de l'opération, Francisco Partners a obtenu une commission d'engagement en capital de 3% du capital social d'Unifiedpost, représentant 12,8 millions d'euros de capital social émis au 18 mars 2022. Le prêt est assorti d'un intérêt en espèces de 3% et d'un intérêt capitalisable de 8%, ainsi que d'une commission initiale de 2,5 millions d'euros. Ce nouveau financement permet à Unifiedpost d'améliorer la gestion de son financement et sa flexibilité. Les fonds levés seront utilisés pour refinancer la dette existante, promouvoir la stratégie de croissance du Groupe, notamment les investissements en recherche et développement, couvrir les besoins de fonds de roulement et financer les futures opérations potentielles pour élargir ses capacités et sa couverture géographique. Cet événement postérieur à la date de clôture renforce la continuité de l'exploitation du Groupe.

La société a émis 1 082 862 nouvelles actions le 18 mars 2022 suite à une augmentation de capital dans le cadre du financement par Francisco Partners. Suite à l'émission de ces nouvelles actions, le capital social est passé de 309 219 448,52 euros à 321 975 562,88 euros et le nombre total d'actions s'élève à 34 546 431. Chacune de ces actions donne un droit de vote à l'assemblée générale des actionnaires.

## Situation géopolitique

La situation géopolitique actuelle a des répercussions sur l'Europe et son économie. Unifiedpost n'est pas directement exposée à la Russie ou à l'Ukraine. L'une des filiales du Groupe internalise un nombre limité de services de développement depuis Lviv (Ukraine) par le biais d'un fournisseur tiers. En outre, le Groupe a développé une activité importante dans les États baltes. À moins que les problèmes ne s'aggravent, le Groupe n'éprouvera pas d'effets négatifs significatifs de la crise actuelle en dehors de ceux qui découlent de l'inflation générale.

## Déclaration de l'équipe dirigeante conformément à l'Arrêté royal du 14 novembre 2017

Conformément à l'article 13 § 2,3 de l'Arrêté royal du 14 novembre 2007, le Directeur général Hans Leybaert et le Directeur financier Laurent Marcelis déclarent, au nom et pour le compte de Unifiedpost, qu'à leur connaissance :

- a. les états financiers consolidés ont été établis conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées dans l'Union européenne et donnent une image fidèle des capitaux propres et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2021, et de ses résultats et flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date ;
- b. le rapport annuel donne une image fidèle de l'évolution et des résultats du Groupe, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels il est confronté.

# 3. Stratégie et création de valeur

3.1 Excellence opérationnelle et synergies	40
3.2 Croissance organique	42
3.3 Facteurs de croissance externe	47
3.4 Technologie	50



**En connectant nos clients avec leurs partenaires au sein d'un réseau de confiance, nous pouvons optimiser et automatiser les processus d'achat et de vente tout en débloquant des liquidités.**

Nous croyons que les entreprises cherchent à optimiser les différentes étapes de leurs chaînes de valeur financière, en misant sur la numérisation des processus. Alors que les grandes entreprises recherchent généralement des solutions standardisées mais flexibles, qui peuvent être intégrées à leurs systèmes internes pour leurs besoins O2C (order to cash) et P2P (procure to pay), les PME visent plutôt des solutions de type guichet unique accessibles et fiables.

En connectant nos clients avec leurs partenaires au sein d'un réseau de confiance, nous pouvons optimiser et automatiser les processus d'achat et de vente tout en débloquant des liquidités.

La mission de Unifiedpost est donc de devenir le premier réseau sécurisé de communication et de paiement pour les entreprises en Europe. Pour y parvenir, nous avons fait notre entrée en bourse en 2020 après presque vingt ans de croissance stable. Les fonds obtenus grâce à cette introduction en bourse ont permis de réaliser plusieurs acquisitions, décrites dans notre stratégie de rachat et de développement de 2020, et d'alimenter la croissance organique.

Par conséquent, 2021 a été une année de construction avec d'importants accomplissements opérationnels dans plusieurs domaines. Nous avons mis à jour notre offre globale de produits (Banqup, Collect, Channel) et lancé Crossnet pour refléter notre ambition de devenir un réseau leader de solutions personnalisées couvrant tous les segments du marché, des micro-entreprises aux multinationales. Nous avons également déployé dans 32 pays la plateforme Banqup qui permet d'intégrer les spécificités de chaque pays en termes de facturation électronique locale, de fiscalité et de lois et normes applicables à l'enregistrement.

Alors que la première étape clé de ces intégrations touche à sa fin, nous entrons progressivement dans la prochaine phase de croissance : l'expansion du réseau et la valorisation de son potentiel de ventes additionnelles.

# 3. Stratégie et création de valeur

3.1 Excellence opérationnelle et synergies

3.2 Croissance organique

3.3 Facteurs de croissance externe

3.4 Technologie

42

47

50



Notre stratégie de rachat et développement élaborée en 2020 a été mise en place avec succès en 2021, en apportant néanmoins son lot de nouveaux défis. Tout en ciblant prioritairement la croissance organique, nous travaillons également sur notre excellence opérationnelle en recherchant des économies d'échelle grâce à notre plateforme et notre offre de produits globale qui nous permettront de réaliser des synergies en termes de coûts et d'améliorer la marge en 2022.

Cela implique également une transition échelonnée des produits locaux existants vers la plateforme centralisée, ainsi qu'un abandon progressif de certains produits locaux. Cette action permet de faire des économies en arrêtant de soutenir des produits locaux ou d'investir dans leur développement futur.

# 3. Stratégie et création de valeur

3.1 Excellence opérationnelle et synergies	40
3.2 Croissance organique	47
3.3 Facteurs de croissance externe	47
3.4 Technologie	50

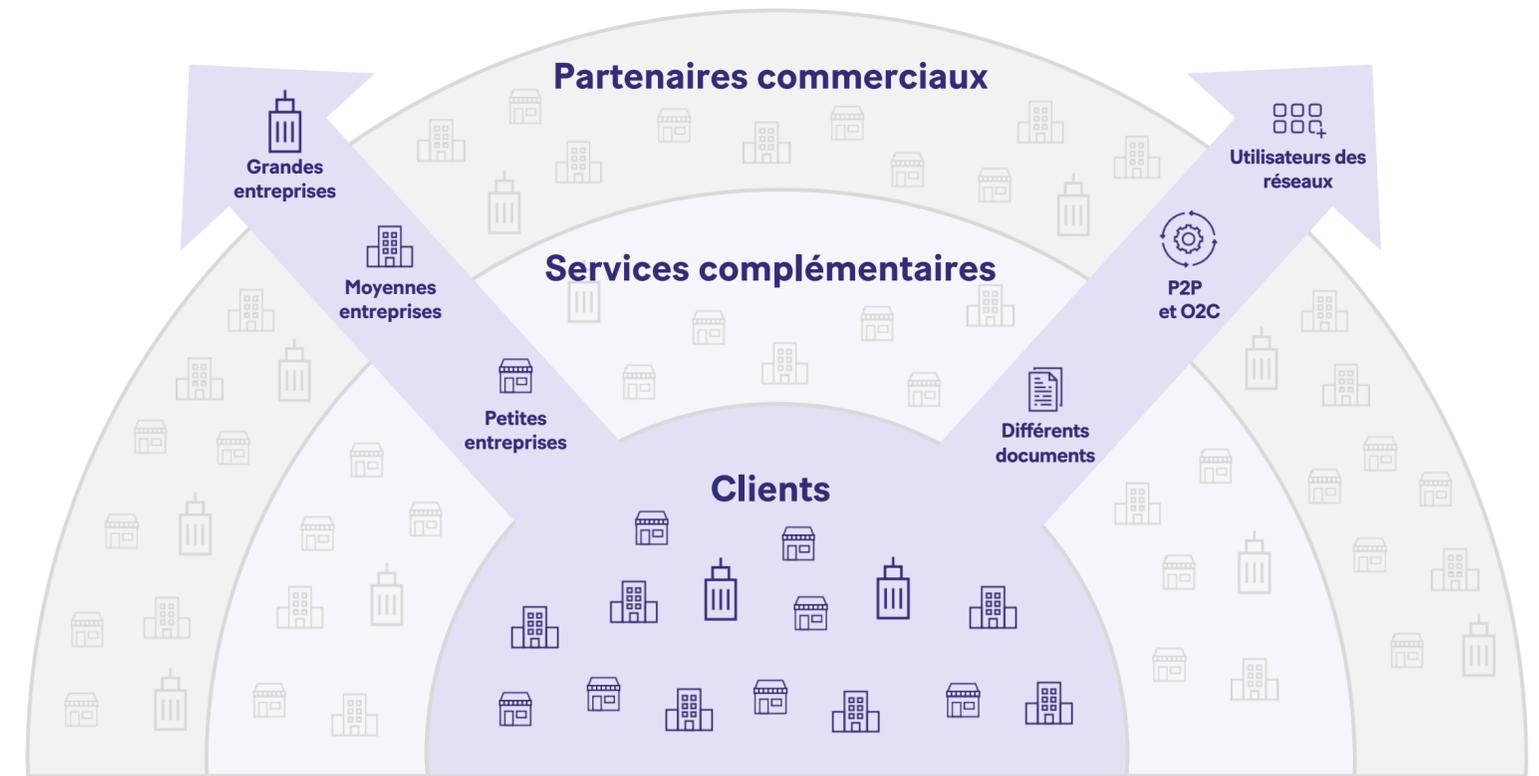


Nous cherchons à développer notre croissance organique en :

- augmentant le chiffre d'affaires auprès de nos clients actuels, notamment par le biais de ventes croisées, ventes incitatives de prestations à marge plus élevée et de services d'identification et de plateforme ;
- intégrant de nouveaux écosystèmes d'entreprise ;
- gagnant de nouveaux clients ;
- développant nos partenariats ;
- étendant notre offre de services.



## Développement de la clientèle existante



Au sein de notre réseau, de nombreux clients (payants) échangent des documents et des paiements, mais il existe également un grand nombre de membres du réseau qui utilisent une version de base de nos produits, souvent payée par des tiers (grandes entreprises ou gouvernements, qui sont en fait nos clients directs).

Les acteurs à la fois clients et membres du réseau détiennent tous un potentiel important en termes de ventes croisées ou de services supplémentaires, et nous pouvons leur offrir activement d'étendre leurs revenus existants ainsi que le type de documents, services et processus supplémentaires proposés.

Par ailleurs, tous nos produits peuvent être mis à disposition des partenaires commerciaux. Cela permet à nos clients d'inviter leurs partenaires commerciaux à rejoindre le réseau via des campagnes d'invitation configurées pour différents groupes de clients ou fournisseurs.

## Nouveaux écosystèmes

Nous avons vingt ans d'expérience dans la construction d'écosystèmes dédiés à des secteurs spécifiques qui favorisent la collaboration entre les PME et les grandes multinationales au sein de processus de chaînes de valeur financière. Nous avons ainsi mis en place un écosystème associant les agriculteurs, laiteries et sociétés comptables pour le secteur agricole néerlandais. Toujours aux Pays-Bas, nous développons actuellement un écosystème pour le secteur de la construction qui devrait permettre de relier 4 800 grandes entreprises de construction avec 40 000 PME (principalement des sous-traitants) du secteur. À la demande de l'association du secteur de la construction et de certains représentants, nous mettons en place la facturation électronique pour qu'elle devienne la norme.

Notre portefeuille de produits est parfaitement adapté à tous les besoins de ces écosystèmes grâce aux suites de produits Channel & Collect destinées aux multinationales, et à Banqup conçu pour les PME. C'est justement au sein de ces écosystèmes que les synergies de réseau se forment rapidement, souvent par le biais des grandes entreprises qui invitent leurs fournisseurs et clients de taille plus réduite à les rejoindre sur une plateforme commune.

Pour répondre aux besoins du secteur, des solutions spécifiques et des services à valeur ajoutée ont été mis en œuvre. Ces solutions verticales donnent lieu à des processus collaboratifs tels que l'auto-facturation, l'escompte dynamique, la gestion des conflits et la facturation pro-forma. La standardisation de ces processus permet d'optimiser les collaborations entre les différents clients au sein d'un écosystème.

### Industrie de la construction

Faire le lien entre les grandes et les petites entreprises dans le but de généraliser les factures électroniques

#### Parties prenantes



#### Processus



#### Avantages



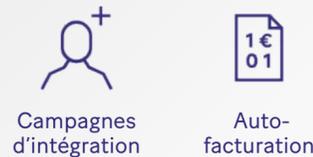
### Secteur agricole

Simplifier les opérations entre les acheteurs et les fournisseurs au sein du secteur agricole

#### Parties prenantes



#### Processus



#### Avantages



### Grands comptes

Simplifier les communications entre les grands comptes et leur large réseau de fournisseurs

#### Parties prenantes



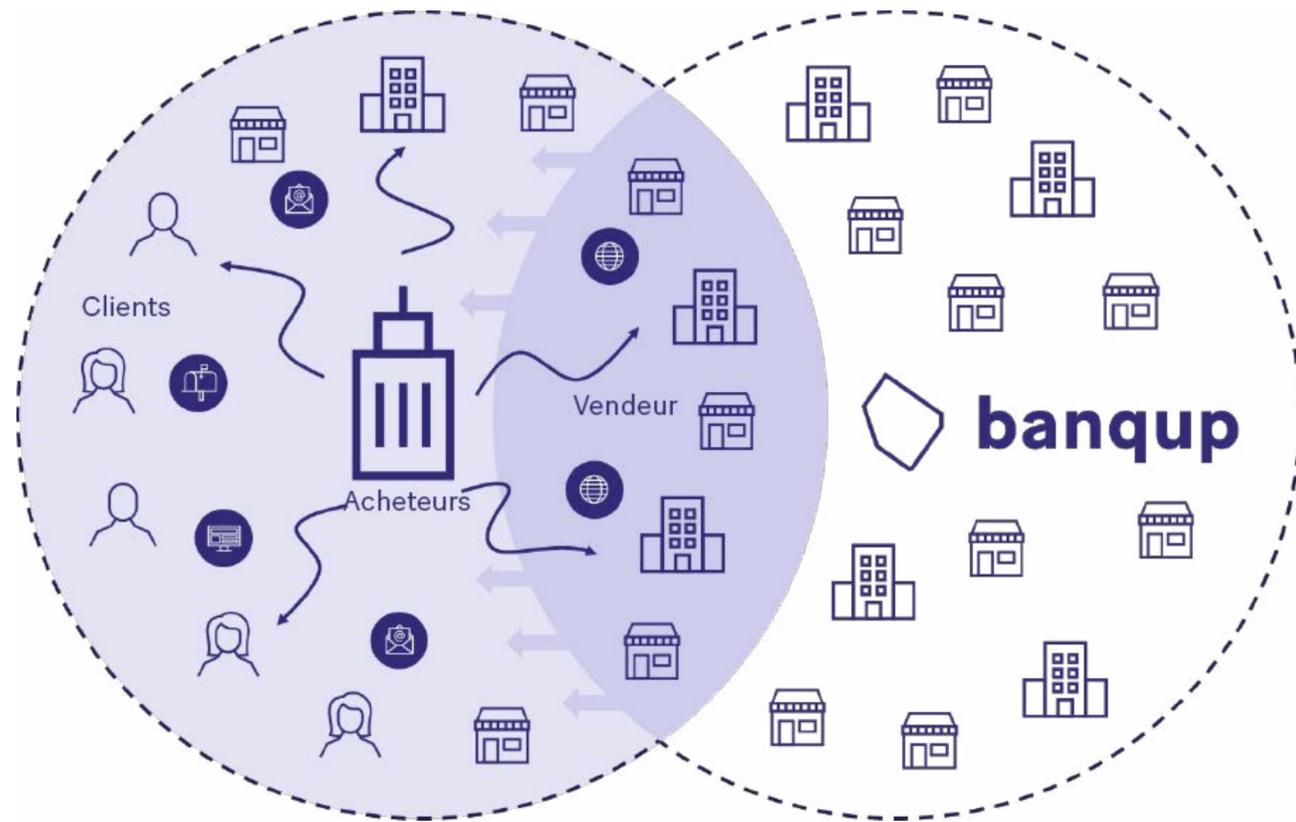
#### Processus



#### Avantages



## Nouveaux grands comptes



Nous bénéficions d'une position forte sur le segment des grandes entreprises, comme en témoigne notre fidèle clientèle de plus de 2 500 entreprises de premier rang, parmi lesquelles Total Energies Power and Gaz, Refinitiv, Siemens et ABB. Grâce à la fidélité de ces clients qui témoigne de la qualité de notre offre et à la large couverture offerte par notre solution, nous sommes bien placés pour renforcer notre position sur le segment des grands comptes à travers l'Europe.

Nous continuerons à commercialiser notre suite complète de services destinés aux grands comptes. Outre le fait de répondre aux besoins spécifiques de ces grands comptes, nous recherchons également des synergies avec les PME qui achètent auprès de ou fournissent les grands comptes. Étant donné qu'une partie de ces PME utilisent déjà Banqup, les processus collaboratifs entre Channel (ou Collect) et Banqup sont une évolution logique pour gagner en efficacité.

Nous sommes convaincus que les grands comptes doivent adopter une vision qui dépasse leur propre entreprise pour effectuer la transition numérique de leur activité. C'est pourquoi nous leur proposons d'intégrer un programme d'ambassadeur pour convaincre tout leur écosystème, y compris les PME qui sont leurs acheteurs et fournisseurs de participer à cette révolution numérique.

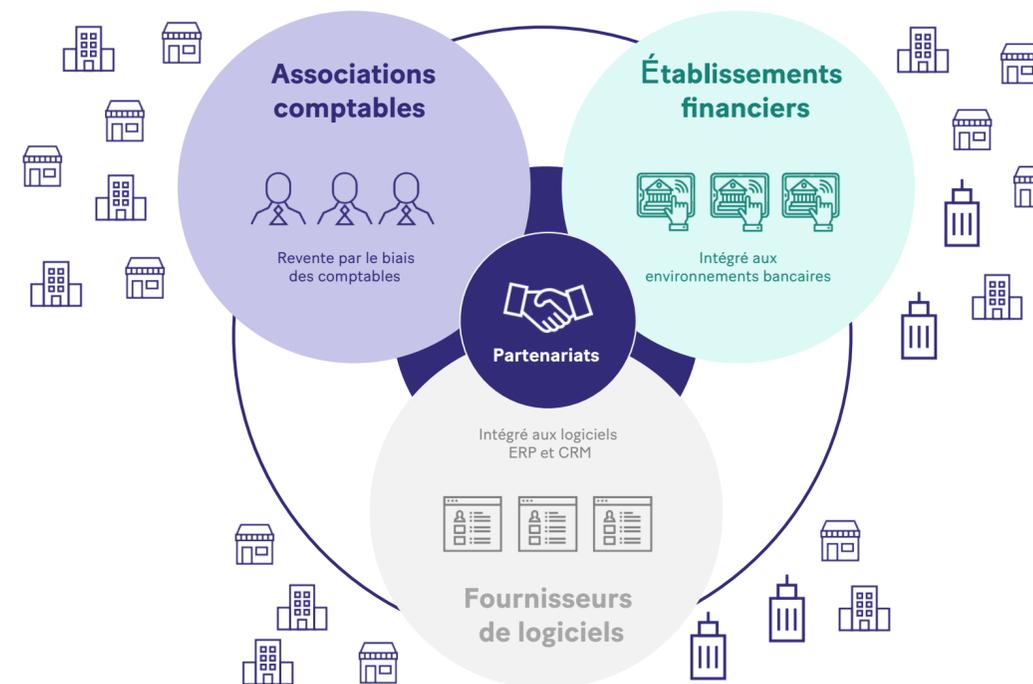
## Développer nos partenariats

Alors que nous avons développé notre réseau pour accompagner des entreprises de toute taille et créé un portefeuille complet de produits standardisés faciles à intégrer, la situation est idéale pour créer des partenariats avec des associations comptables, des établissements financiers et des vendeurs de logiciels. Grâce à leur position forte au sein d'une zone d'intérêt commercial spécifique, ces partenaires ont tout intérêt à convaincre les PME de rejoindre la plateforme Banqup. Cette approche indirecte via nos partenaires est un élément essentiel de notre stratégie de vente qui favorise notre croissance organique.

Forts de notre expérience en Belgique (Billtobox) et en France (jefacture.com), nous sommes bien placés pour convaincre d'autres associations comptables dans d'autres pays de démarrer un programme d'ambassadeur pour Banqup.

Pour les établissements financiers, nous avons déjà expérimenté l'intégration de nos produits dans un environnement bancaire en les associant à des fonctionnalités bancaires existantes pour offrir une expérience uniforme à l'utilisateur.

Notre collaboration avec des vendeurs de logiciels nous a permis d'intégrer nos produits au sein de logiciels ERP et CRM de façon standardisée, ce qui permet aux clients de ces vendeurs d'utiliser nos produits d'un simple clic.



## Étendre notre offre de services

Nous souhaitons exploiter tout le potentiel de notre réseau en offrant une vaste gamme de services à valeur ajoutée à nos clients, tels que des outils d'analyse et de rapport, des paiements transfrontaliers complexes et entièrement conformes et des services de financement à la facture pour les ventes.

Dans chaque pays, nous avons identifié des douzaines d'écosystèmes potentiels (via des fédérations sectorielles) qui peuvent exploiter la gamme complète actuelle de fonctionnalités de la plateforme, même si certains de ces nouveaux écosystèmes nécessiteront inévitablement des efforts de conception supplémentaires pour obtenir des services à valeur ajoutée additionnels dans différents domaines.

Alors que les membres du réseau utilisent plus de services, nous collectons plus de données qui peuvent être utilisées pour développer plus de services à valeur ajoutée en renforçant à terme l'intégration totale du client. Cette intégration totale fournit de fortes opportunités de ventes croisées et incitatives ainsi que la possibilité d'ajouter des services à marge plus élevée au sein du réseau.

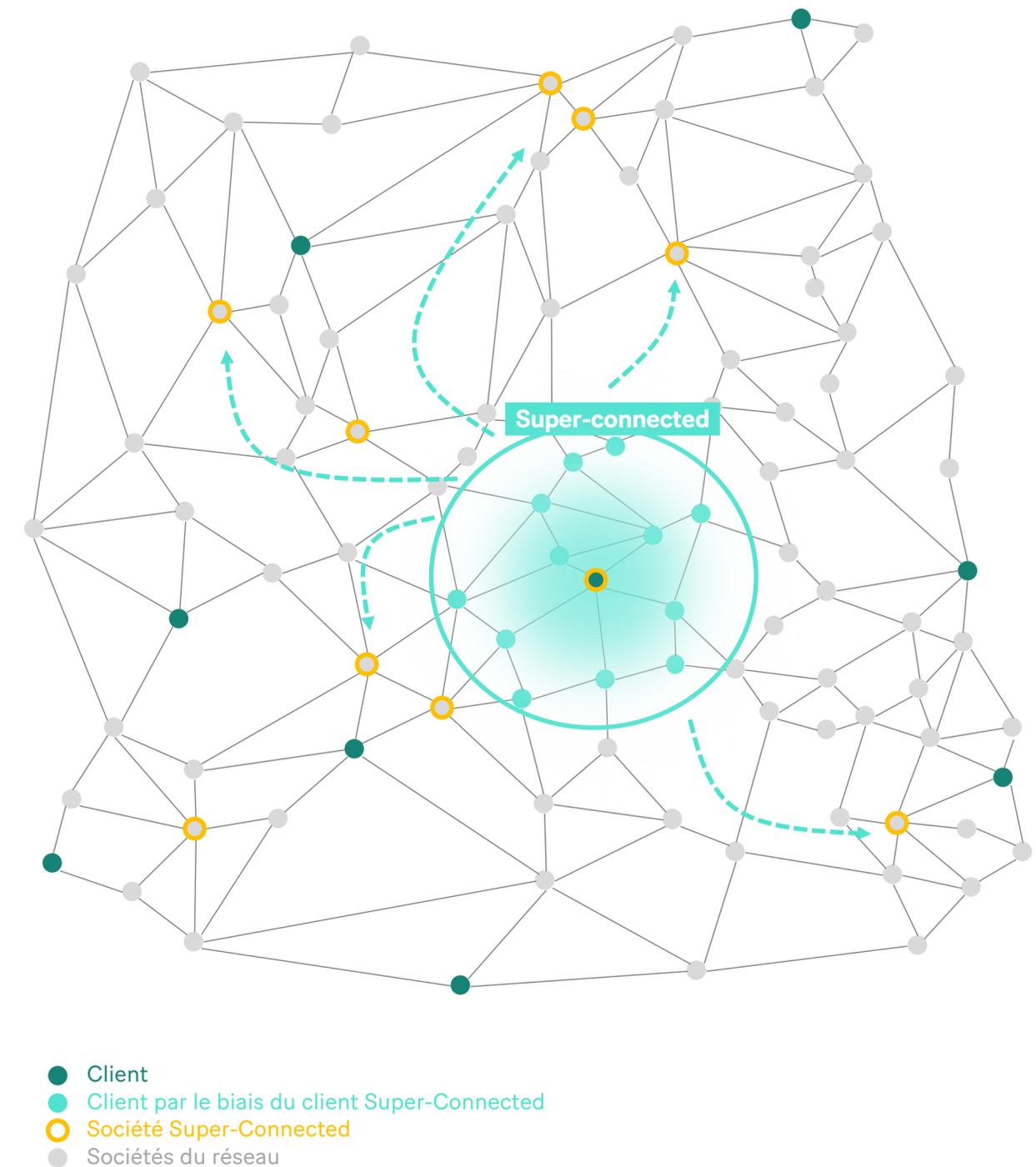
En bref, le développement de services à valeur ajoutée supplémentaires est crucial pour soutenir notre croissance organique et sécuriser nos revenus récurrents.

## Synergies de réseau

À ce jour, plus de 700 000 entreprises et 1,5 million d'utilisateurs sont connectés aux différentes solutions de plateforme de Unifiedpost. Au fur et à mesure que le nombre d'utilisateurs augmente et qu'une masse critique de clients connectés est atteinte, davantage d'opérations sont réalisées sur la plateforme de Unifiedpost, sous forme de flux de documents et de transactions. Cela permet de collecter plus de données, qui peuvent être utilisées pour continuer à développer des services à valeur ajoutée liés aux différents produits, et donc d'attirer plus de clients.

Pour accélérer ces synergies de réseau, nous exploitons continuellement les données du réseau afin d'identifier des accélérateurs parmi les entreprises. Qu'ils soient ou non déjà clients, ces accélérateurs super-connectés représentent un potentiel d'intégration future de leurs propres clients et/ou fournisseurs sur la plateforme Banqup et sont donc le cœur de cible de nos efforts commerciaux.

Notre objectif ultime est de faire de nos solutions une référence du marché afin de profiter de tous les avantages des synergies de réseau.



# 3. Stratégie et création de valeur

3.1 Excellence opérationnelle et synergies	40
3.2 Croissance organique	42
3.3 Facteurs de croissance externe	50
3.4 Technologie	50





Un environnement favorable porté par différents facteurs externes

Nous opérons dans un environnement favorable, qui bénéficie de plusieurs facteurs de croissance externe.

Chaque entreprise recherche activement à réaliser des économies de coûts. Nos solutions O2C et P2P permettent de réaliser des économies en remplaçant les factures traditionnelles par des factures électroniques, en réduisant le délai moyen de recouvrement des créances et en obtenant des réductions supplémentaires grâce à des paiements anticipés.

Nous bénéficions d'une **forte impulsion réglementaire**. En effet les gouvernements cherchent à combler le déficit de TVA, estimé à 500 milliards € (2021) à l'échelle mondiale et 164 milliards € en Europe (2020). La facturation électronique est une des innovations les plus marquantes pour l'économie mondiale : plusieurs gouvernements rendent la facturation électronique obligatoire à la fois pour les transactions B2G et B2B.

L'adoption de la facturation électronique en Europe varie selon les régions. Elle dépasse les 40 % en Italie et dans les pays du Nord, tandis que ce taux se situe entre 20 et 40 % dans les pays d'Europe de l'Ouest. L'Europe de l'Est est à la traîne avec un taux d'adoption inférieur à 20 %. Cela représente une forte **opportunité de dématérialisation** pour les années à venir.

La durabilité devient de plus en plus importante pour les entreprises de toute taille. Nous pensons que la numérisation des documents deviendra une étape essentielle de la mise en place d'un cadre **ESG** pour de nombreuses entreprises. La sensibilisation au critère de durabilité est donc un facteur de croissance naturel pour Unifiedpost.

1 VAT GAP 500 billion Worldwide (2021) <https://sovos.com/content-library/vat/sovos-global-vat-compliance-trends-2021/>

2 VAT GAP 164 billion in Europe (2020) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_1579](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1579)

3 B.Koch, Billentis report : The e-invoicing journey 2019-2025 figure 18

## Effets positifs importants de la réglementation

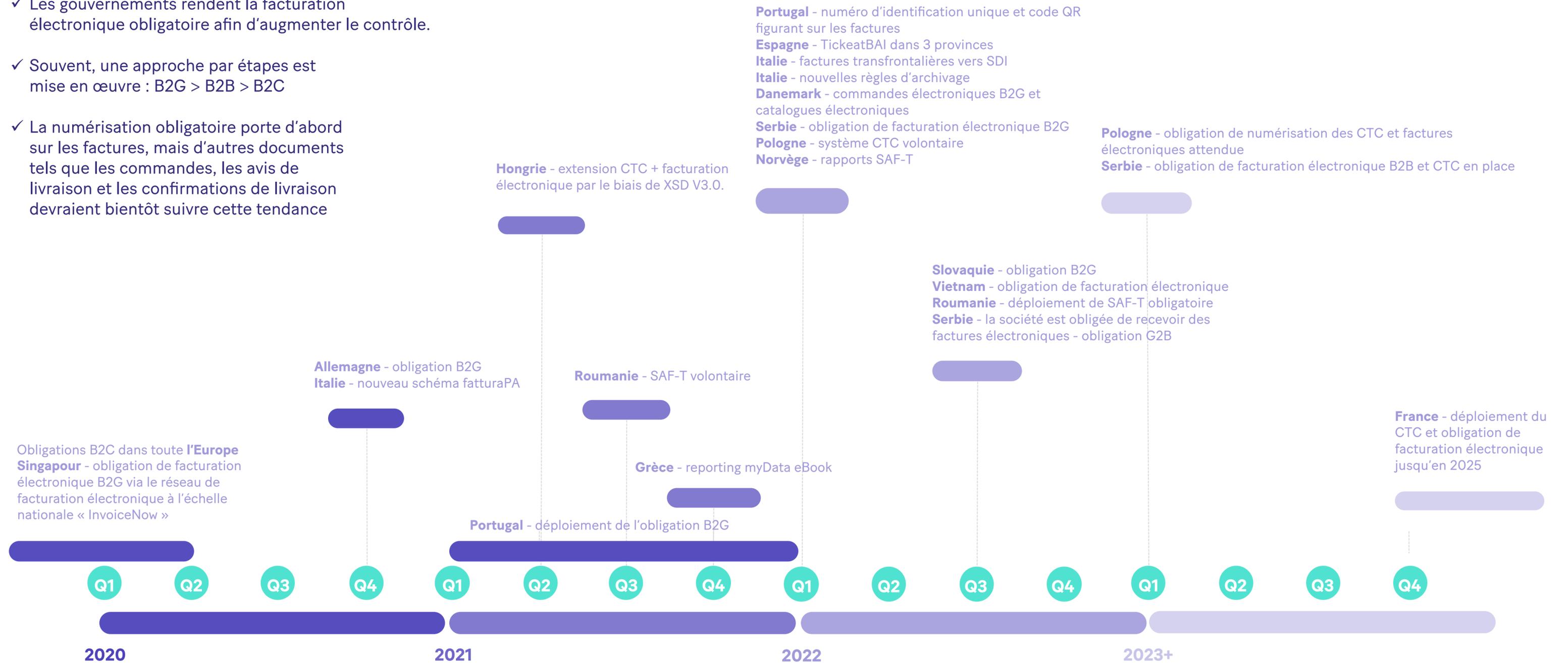
Plusieurs gouvernements rendent la facturation électronique obligatoire pour réduire le déficit TVA. En Europe, notre principal marché à l'heure actuelle, la facturation électronique est également un point clé au sein de l'agenda et des plans d'activité numériques de la Commission européenne. La diversité des formats de facturation électronique souvent non compatibles utilisés en Europe a causé des difficultés inutiles et des frais élevés pour les entreprises et organisations publiques. Dans ce contexte, le Parlement européen et le Conseil ont adopté le 16 avril 2014 la Directive 2014/55/EU sur la facturation électronique dans le cadre des marchés publics. La date limite imposée aux pays membres de l'UE pour transposer la directive dans la législation nationale et se conformer à la réglementation européenne sur la facturation électronique a été fixée au 18 avril 2020. Les autorités publiques de toute l'UE doivent désormais être en mesure de traiter des factures électroniques conformément à la réglementation susmentionnée. Même si toutes les autorités contractantes devront accepter les factures électroniques conformes à la norme européenne, les règles locales spécifiques continueront de s'appliquer. En d'autres mots, l'initiative de la Commission a permis d'instaurer une norme commune, mais pas de créer une infrastructure de facturation électronique européenne. Cette infrastructure doit être fournie par les fournisseurs de services directement sur le marché. Même si cette Directive n'est obligatoire que pour le service public, elle pose les bases d'une obligation de facturation électronique pour les transactions B2G, qui devrait également suivre pour les transactions B2B. En effet, de nombreuses entreprises d'un pays donné fournissent également le secteur public, et cette norme européenne devrait donc représenter un moteur important pour le développement de la facturation électronique. Les fournisseurs des clients du secteur public sont surtout invités à fournir des factures électroniques avec des données structurées.

En fournissant une plateforme accessible qui facilite la facturation électronique des PME, nous représentons le fournisseur idéal pour les entreprises européennes qui souhaitent se conformer facilement aux normes de facturation électronique locales et européennes. Cela ouvre un marché d'une valeur estimée par Billentis à environ 18 milliards € en 2025.

La dernière résolution du Parlement européen liée à la facturation électronique (10 mars 2022) comprend des recommandations à la Commission concernant un processus de taxation simple et juste pour soutenir la stratégie de reprise. Elle présente notamment la dématérialisation de la facturation et de la déclaration fiscale comme un des principaux instruments pour limiter la fraude fiscale et réduire les coûts de mise en conformité sans tarder, et ce avant 2022. Cette résolution mènera ainsi à l'introduction d'un processus de facturation électronique obligatoire dans tous les pays européens.

Les effets positifs de la réglementation sont considérables, alors que les gouvernements du monde entier commencent à imposer la facturation électronique.

- ✓ Les gouvernements rendent la facturation électronique obligatoire afin d'augmenter le contrôle.
- ✓ Souvent, une approche par étapes est mise en œuvre : B2G > B2B > B2C
- ✓ La numérisation obligatoire porte d'abord sur les factures, mais d'autres documents tels que les commandes, les avis de livraison et les confirmations de livraison devraient bientôt suivre cette tendance



# 3. Stratégie et création de valeur

3.1 Excellence opérationnelle et synergies	40
3.2 Croissance organique	42
3.3 Facteurs de croissance externe	47
3.4 Technologie	



Étant donné que le squelette de notre plateforme cloud ultra-innovante est conçu en interne, il est protégé par des droits de propriété intellectuelle. Contrairement à un grand nombre de nos concurrents, nous ne dépendons pas de fournisseurs tiers de solutions de paiements comme Adyen, Stripe ou Klarna. Notre filiale Unifiedpost Payments développe nos propres services et fonctionnalités de paiement. Nous avons également développé notre propre solution de services d'identité dans un contexte commercial, myID. Cette démarche est cruciale pour assurer notre indépendance et le potentiel de développement de notre activité. Il existe cinq domaines clés concernés par la R&D : (i) services de plateforme, (ii) services d'identité, (iii) solutions de paiement, (iv) finances et services et (v) entreposage de données et analyses.

Les équipes de gestion des services de plateforme consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la compréhension des besoins actuels et potentiels de nos clients en matière de processus d'approvisionnement-paiement (P2P), d'achat-caisse (P2C) et de contrat-signature. Elles consacrent également beaucoup d'efforts à l'intégration ou la conversion des différentes plateformes au sein d'un réseau opérationnel.

Dans le domaine des services d'identité, nos activités de R&D visent principalement à améliorer les options de libre-service en ligne pour nos clients afin de leur offrir un accès hautement sécurisé et des fonctionnalités de validation et de signature de transactions, et à préparer nos services aux demandes des consommateurs et des citoyens. En outre, des efforts sont déployés dans le domaine de l'intelligence artificielle, de l'intégration informatique des clients et des solutions d'identité requises localement.

Notre division paiements a pour ambition de développer ses systèmes en se concentrant sur deux axes : premièrement, un traitement des transactions très efficace et deuxièmement, un ensemble de caractéristiques fonctionnelles pour le traitement des paiements. Les domaines de développement incluent les paiements en ligne, les paiements mobiles, les comptes de paiement interbancaires, les services bancaires ouverts, l'intégration en ligne, la vigilance client, le contrôle des transactions et la prévention des fraudes. Les efforts de développement se concentrent principalement sur la construction d'une infrastructure de paiement universelle qui opère par-delà les frontières et via divers réseaux de compensation.

Par ailleurs, nous consacrons beaucoup de temps à la R&D de services premium financiers et non financiers, tels que des produits de financement de factures pour les vendeurs et les acheteurs, une plateforme de commerce électronique pour les PME et divers services tiers.

Notre dernier domaine de R&D est l'analyse des données. Ce projet clé nous permet d'effectuer des activités analytiques commerciales avancées sur toutes nos données. En effet, les données constituent un actif clé qui peut être monétisé à des fins commerciales, telles que l'acquisition de clients, la fidélisation et les opportunités de ventes croisées, ou encore le soutien de l'efficacité opérationnelle. En combinant des données produits, commerciales, opérationnelles et financières, dans les limites et dans la mesure autorisées par les lois applicables en matière de confidentialité des données, nous pouvons distiller des informations exploitables très avancées, découvrir des trésors cachés dans les données complexes, voire même prédire l'avenir en appliquant l'intelligence artificielle et les techniques d'apprentissage machine à ces données.

Tous ces domaines de R&D doivent être adaptés aux systèmes, coutumes et réglementations spécifiques à chaque pays.

# 4. Feuille de route transactions et intégration

4.1 Stratégie de rachat et développement	54
4.2 Mise à jour sur l'intégration	58
4.3 Déploiement de Banqup	60
4.4 Déploiement de Channel et Collect	62





**Pour exploiter totalement le potentiel de nos acquisitions, nous réunissons les différents éléments technologiques au sein d'une plateforme totalement fluide et intégrée. Cela nous permet de créer des offres pour tous les types de clients, avec des services à valeur ajoutée supplémentaires adaptés aux besoins des clients.**

# 4. Feuille de route transactions et intégration

4.1 Stratégie de rachat et développement

4.2 Mise à jour sur l'intégration

4.3 Déploiement de Banqup

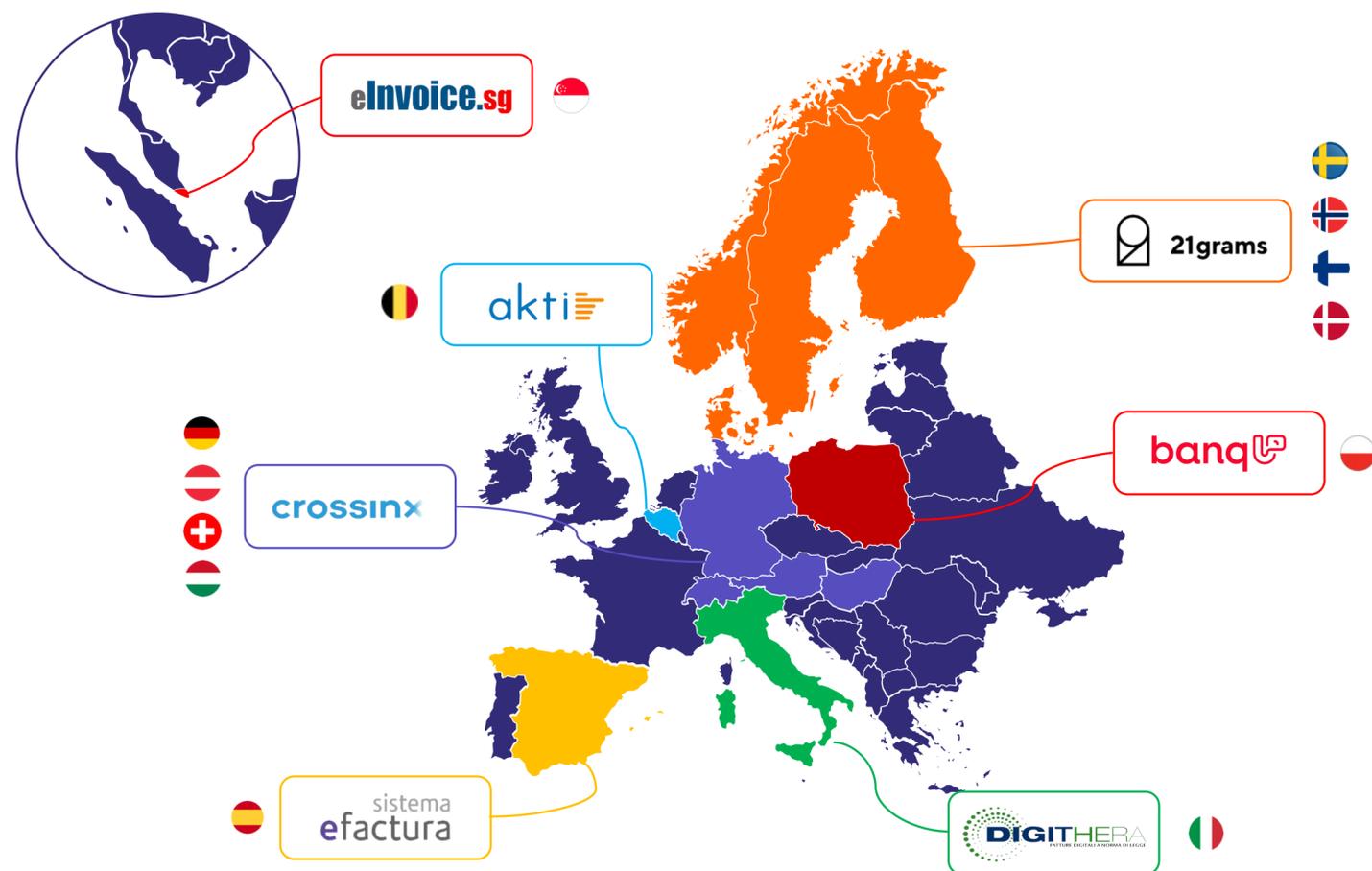
4.4 Déploiement de Channel et Collect

58

60

62





Après notre introduction en bourse, nous avons annoncé notre stratégie de rachat et développement qui a été mise en place avec succès en 2021. Cette stratégie visait à renforcer notre réseau paneuropéen dans différentes régions et à compléter notre gamme de produits destinée aux solutions de type guichet unique.

Dans le cadre de cette stratégie, nous avons acquis les sociétés 21 Grams, Crossinx, banqUP, AKTI, sistema efactura, Digithera, eInvoice.sg et Dicompay. Dans l'ensemble, l'intégration de ces acquisitions se déroule conformément à nos plans. Bien entendu, elle comporte quelques difficultés sur le plan technologique, culturel et pratique, qui sont étroitement surveillées et résolues dès leur apparition.

Pour exploiter totalement le potentiel de nos acquisitions, nous réunissons les différents éléments technologiques au sein d'une plateforme totalement fluide et intégrée, en travaillant sur toute la chaîne de valeur P2P et O2C. Cela nous permet de créer des offres pour tous les types de clients, avec des services à valeur ajoutée supplémentaires adaptés aux besoins des clients. Un de nos accomplissements de cette stratégie est la mise à jour de l'offre de produits de Banqup, Collect & Channel, ainsi que l'introduction de Crossnet.

Nous adaptons également notre stratégie de vente à différents segments clients, avec d'un côté un processus numérique d'acquisition de clients ultra-performant pour les PME et de l'autre un système d'organisation des ventes haut de gamme et efficace destiné aux entreprises plus importantes et aux grands comptes. Dans ce cadre, nous avons développé deux « programmes d'installation et de déploiement global » (programmes GRIP pour global roll-out and implementation programs), un pour Banqup et un pour Channel & Collect.

Enfin, l'intégration réussie des différentes équipes, qui permet de créer une vision partagée et une feuille de route pour la réalisation des synergies, est vitale pour garantir le succès de nos acquisitions. Cet élément est justement l'objet de notre programme d'intégration global du groupe.

## 21 Grams

Pour accélérer la mise en œuvre de notre objectif de devenir le premier réseau sécurisé de communication et de paiement pour les entreprises en Europe, nous avons racheté la société 21 Grams en janvier 2021. Cette acquisition est très importante de par son volume élevé de transactions (80 millions, tous types de documents confondus), ainsi que par son implantation géographique dans les pays nordiques.

### Acquisitions de volume

21 Grams est l'un des principaux fournisseurs de solutions de courrier sortant essentiel et de services de courrier et de colis optimisés dans les pays nordiques. L'entreprise dispose de fonctionnalités étendues de livraison multicanal de factures papier et numériques, en assurant une intégration rigoureuse associée à une belle gamme de solutions ERP destinées à toute la région d'Europe du Nord. Cette acquisition nous donne accès à plus de 800 entreprises clientes. Plus de 80 millions de documents sont traités chaque année sur la plateforme de 21 Grams.

21 Grams ne propose pas de service de paiement, et nous pouvons donc étendre notre offre dans les pays nordiques grâce aux services Unifiedpost Payments.

### Implantation dans les pays nordiques

Pour réussir à devenir le premier réseau sécurisé destiné aux entreprises en Europe, il est vital d'être présent sur tous les grands marchés européens. Grâce à l'acquisition de 21 Grams, nous gagnons un accès à la Suède, la Norvège, la Finlande et au Danemark et donc à 1,25 million de PME implantées sur ce marché.

## Intégration

Nos équipes financières, juridiques et administratives et celles de 21 Grams collaborent de manière efficace et leur intégration peut être considérée comme réussie. L'équipe R&D de 21 Grams travaille en étroite collaboration avec l'unité de production des documents d'entreprise, pour relier les deux plateformes afin d'échanger les données et de former un réseau unique. Aucun autre processus d'intégration ou d'optimisation n'est prévu pour l'instant.

Étant donné que 21 Grams ne dispose pas de solution spécifique pour les PME, nous avons une belle opportunité de développement de notre offre de produits pour leur base de clients existante qui représente le tremplin idéal pour réussir à déployer Banqup sur le marché nordique.

## Crossinx

Conformément à notre mission, nous avons accéléré notre processus visant à devenir le premier réseau destiné aux entreprises en acquérant la société allemande Crossinx en avril 2021. Cette acquisition revêtait une importance stratégique, car elle nous apportait des technologies et offres complémentaires ainsi qu'une opportunité d'expansion géographique.

### Technologies et offres complémentaires

L'association de Crossinx et de nos solutions a abouti à une offre vaste pour les processus commerciaux essentiels P2P (procure to pay) et O2C (order to cash), avec le lancement de la suite de produits Channel et Collect. La proposition de valeur commune a permis d'obtenir une offre plus robuste et mieux intégrée que celles d'autres concurrents.

La base de clients de Crossinx représente un potentiel de développement, notamment pour nos solutions de financement des paiements et de la chaîne d'approvisionnement, tandis que nos clients historiques bénéficieront de l'automatisation des processus dans des domaines tels que la validation des factures, le rapprochement des commandes et la conformité fiscale internationale.

### Implantation dans la région DACH

Grâce à l'acquisition de Crossinx, nous accédons au marché allemand, de premier ordre, ainsi qu'aux autres pays germanophones et à la Hongrie. Ce marché offre un fort potentiel de croissance au vu de son taux de pénétration de la facturation électronique encore relativement faible dans la région DACH (entre

20 et 50 %). Par ailleurs, l'Allemagne devrait avoir une croissance légèrement supérieure à la moyenne européenne (TCAC de 19 %). L'accélération des processus de normalisation et de réglementation dans la région DACH ne feront qu'accroître cette croissance estimée.

Grâce à cette acquisition, nous avons désormais un accès total au marché des PME allemandes, soit environ 3,5 millions d'entreprises.

## Synergies

En unissant leurs forces, Unifiedpost et Crossinx ont développé 5 nouvelles synergies qui nous aideront à réaliser nos ambitions :

- Le développement de l'activité des PME grâce à l'exploitation de la base fournisseurs étendue de gros acheteurs (clients de Collect) qui peuvent acheter des solutions (Banqup).
- Les solutions de ventes croisées et de financement de la chaîne d'approvisionnement (de Unifiedpost) à un grand nombre d'entreprises clients qui bénéficient d'une solution P2P (Collect) ou O2C (Channel).
- La conception d'une offre de taille moyenne visant à mieux servir les moyennes entreprises, en intégrant les solutions autonomes de Unifiedpost et de Crossinx (Banqup).
- L'élargissement de l'offre aux PME et l'augmentation du RMPA des clients grâce aux solutions annexes de Crossinx (association de Banqup avec Channel ou Collect dans certaines situations précises).
- La création d'une offre grands comptes étendue, en associant les technologies de Crossinx et d'Unifiedpost et en accélérant les ventes en Europe grâce à l'extension de notre présence géographique (Collect & Channel).

## Intégration

Toutes les équipes R&D impliquées dans le développement de l'offre grands comptes a été centralisée au sein d'une nouvelle unité de production « Coporate Documents », composée d'équipes provenant à la fois de Crossinx et de Unifiedpost. L'équipe de gestion des produits représente les deux sociétés afin de créer une vision partagée et une feuille de route pour concevoir une solution commune.

Les plateformes grands comptes de Crossinx et d'Unifiedpost sont désormais connectées pour permettre l'échange de données et fonctionner en tant que réseau unique. Les processus d'intégration ou d'optimisation représentent un élément important de la feuille de route.

## Autres acquisitions

### BanqUP

L'acquisition de BanqUP nous a permis d'étendre la connectivité de notre réseau PSD2 à environ 100 banques supplémentaires en Europe. La plateforme Banqup et l'équipe de développement sont intégrées à notre unité produits Paiements et Identité. L'équipe locale a été divisée et renforcée pour soutenir le lancement de la plateforme Banqup en Pologne.

### AKTI

AKTI est une extension opérationnelle de la plateforme Banqup, destinée à la gestion des commandes et des stocks et à l'e-commerce. Les activités de ventes et la base de clients d'AKTI sont entièrement transférées et intégrées au sein de l'entité (de ventes) belge. La plateforme AKTI et l'équipe de développement sont intégrées à notre unité produit Documents SME.

### Sistema Efectura

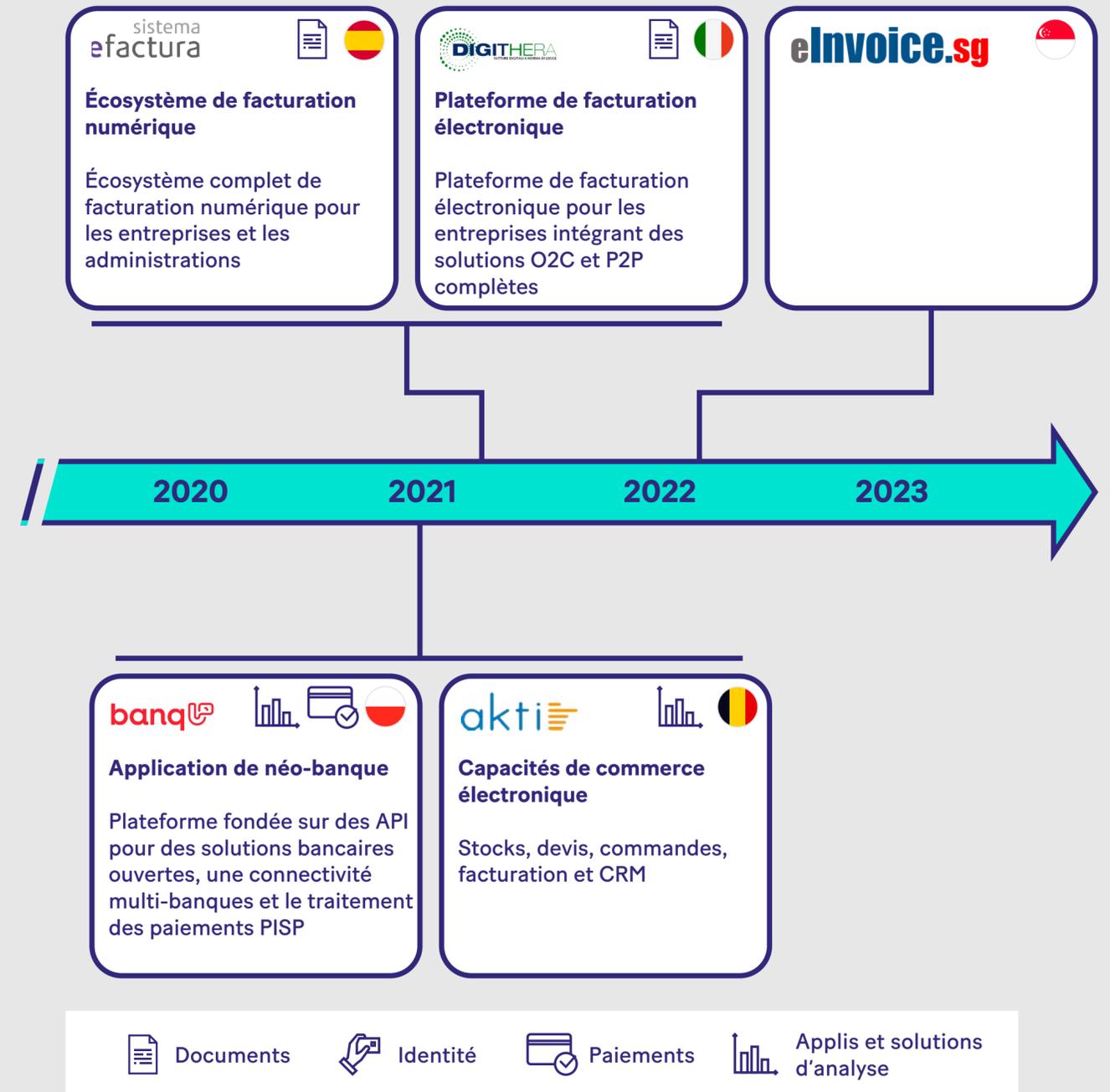
Avec l'acquisition de Sistema eFactura, Unifiedpost accède au marché espagnol plein d'opportunités. Nous venons renforcer l'expérience de l'équipe locale qui pourra se concentrer sur le lancement de la plateforme Banqup en consolidant nos solutions O2C et P2P pour les clients existants et futurs.

### Digithera

L'acquisition de Digithera nous permet d'accéder au marché italien. L'Italie est un marché intéressant car il s'agit du pays moteur dans la lutte contre le déficit TVA en Europe, qui propose un modèle type pour les rapports de conformité liés à la facturation électronique. L'équipe locale a été renforcée, principalement pour soutenir le déploiement de la plateforme Banqup. L'intégration de la plateforme Digithera est en cours.

### eInvoice.sg

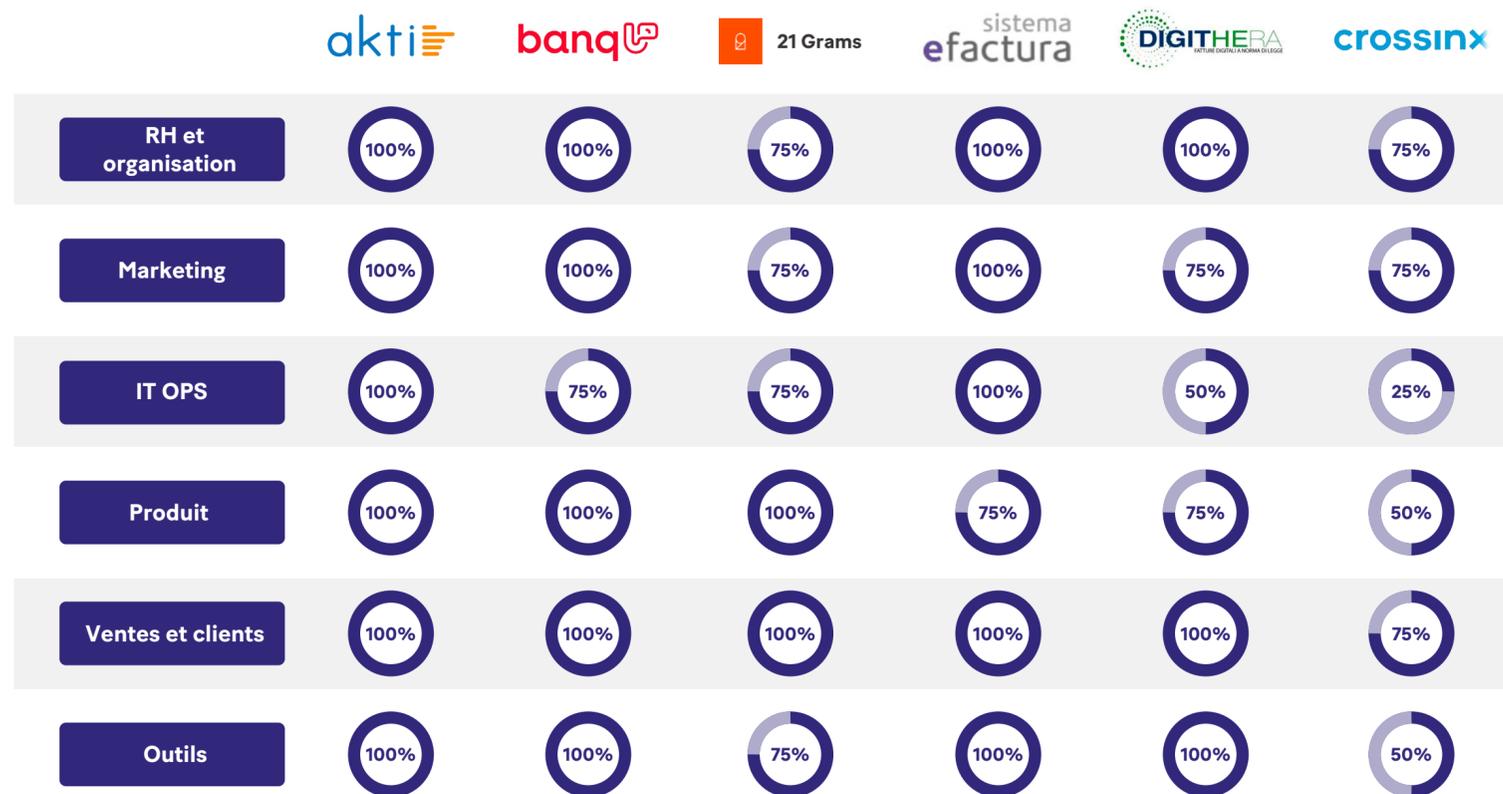
L'acquisition d'eInvoice.sg, une petite société de Singapour couvrant 6 000 comptes liés au réseau PEPPOL nous a permis d'accéder au marché singapourien.



# 4. Feuille de route transactions et intégration

4.1 Stratégie de rachat et développement	54
4.2 Mise à jour sur l'intégration	54
4.3 Déploiement de Banqup	60
4.4 Déploiement de Channel et Collect	62





Le processus d'intégration lié aux acquisitions est une étape cruciale qui permet de garantir le succès total de ces acquisitions. Nous avons identifié 6 facteurs d'intégration différents : RH et organisation, Marketing, Opérations IT, Produit, Ventes et Clients, et Outils.

Sur le plan des RH et de l'organisation, nous avons rapidement progressé, grâce au fait qu'il s'agissait d'acquisitions européennes.

L'intégration complète de 21 Grams et de Crossinx représente un défi plus important, en raison de la taille de ces deux organisations. Le processus d'intégration a débuté en 2021 et continuera tout au long de l'année 2022.

Le diagramme ci-dessus offre un aperçu global du processus d'intégration par secteur et par entreprise.

## Programme d'intégration global du groupe

Un programme d'intégration global du groupe a été mis en place pour créer une seule entreprise unifiée. L'objectif de ce programme d'intégration est de construire une nouvelle culture d'entreprise commune alignée sur la stratégie à long terme de Unifiedpost.

La pandémie de COVID-19 et les différentes mesures prises dans chaque pays ont rendu difficile l'exécution totale de ce programme, mais de bons progrès ont été effectués en 2021.

Pour commencer l'intégration des différentes acquisitions, nous avons organisé de petits événements afin de rassembler les employés issus de différents pays, tout en tenant compte des mesures sanitaires et recommandations liées à la COVID-19. Des événements tels que les Journées Marketing, les Journées Gestion des produits et les Journées Finance sont essentiels pour rassembler les collaborateurs.

L'étape suivante consistait à réunir un grand groupe de personnes avec des profils et compétences différents, afin d'apprendre à faire connaissance. Nous avons malheureusement dû annuler notre conférence Unifiedpost en décembre 2021 qui devait accueillir environ 400 employés en raison du renforcement des mesures de lutte contre la COVID-19 en Europe. La conférence a été reprogrammée pour le mois de mai 2022.

# 4. Feuille de route transactions et intégration

4.1 Stratégie de rachat et développement	54
4.2 Mise à jour sur l'intégration	58
4.3 Déploiement de Banqup	62
4.4 Déploiement de Channel et Collect	62



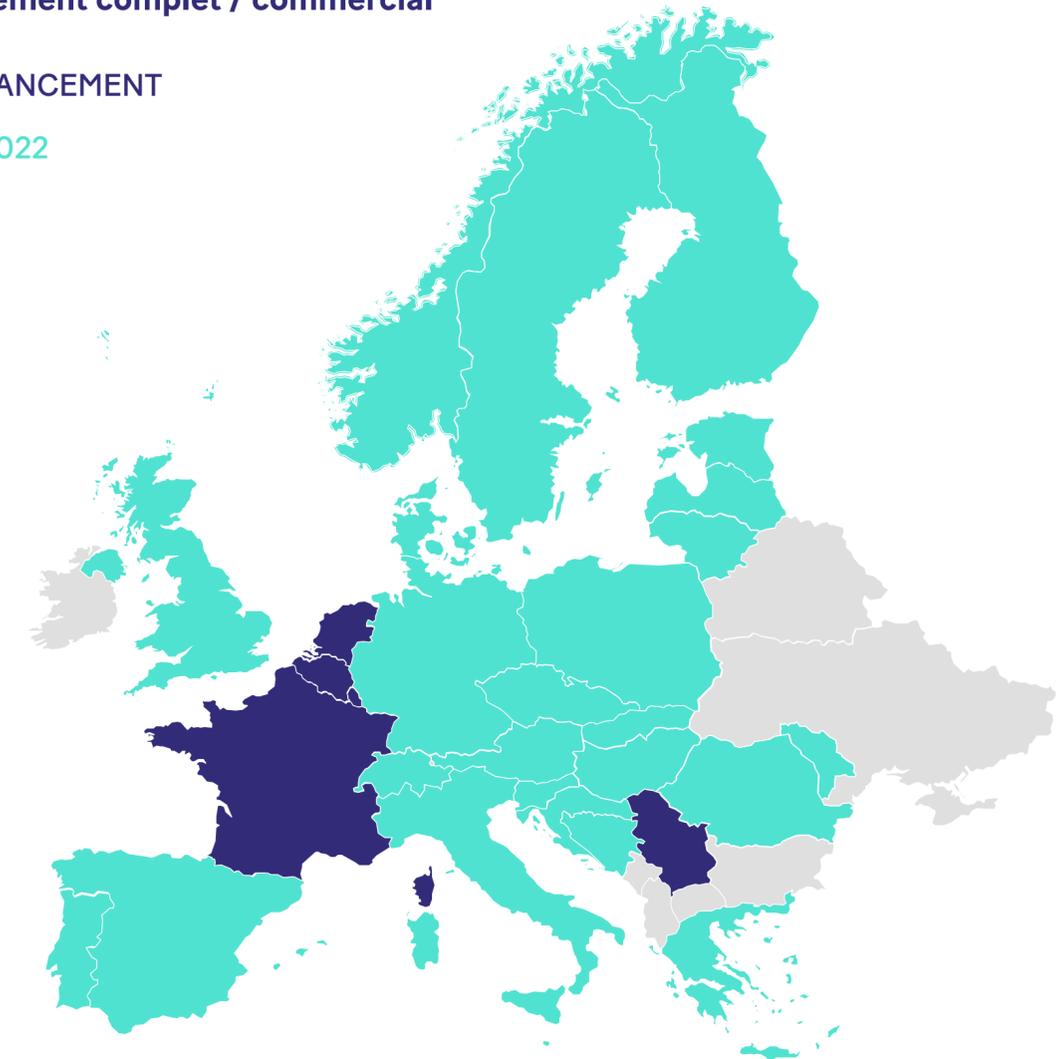
Le lancement commercial de la plateforme a eu lieu dans 5 pays : la Belgique, les Pays-Bas, le Luxembourg, la France et la Serbie. Des lancements dans d'autres pays sont prévus en 2022, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessus.

En 2021, nous avons travaillé dur pour continuer à développer la plateforme Banqup et pour créer une plateforme Banqup unique. Plus de 40 solutions ERP, CRM et logiciels comptables sont désormais reliés au réseau.

Pour effectuer le déploiement de Banqup, chaque pays a mis en place une équipe dédiée, incluant des unités ventes et marketing, services et gestion de projet. Pour renforcer notre avantage concurrentiel, nous continuons à ajouter des fonctionnalités à la plateforme Banqup. Les fonctionnalités de paiement devraient être disponibles dans tous les pays en 2022. En outre, une offre de financement sera ajoutée à Banqup et adaptée aux besoins locaux des pays. Les clients de Banqup pourront ainsi recevoir des financements de leurs créances afin de gagner en flexibilité sur leur trésorerie.

### Lancement complet / commercial

- LANCEMENT
- 2022



- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Espagne                       | R.-U., Italie               |
| Estonie, Lettonie, Lituanie   | Hongrie                     |
| Slovaquie, République tchèque | Allemagne, Autriche, Suisse |
| Suède, Pologne                | Vietnam, Singapour          |
| Grèce                         |                             |

# 4. Feuille de route transactions et intégration

4.1 Stratégie de rachat et développement	54
4.2 Mise à jour sur l'intégration	58
4.3 Déploiement de Banqup	60
4.4 Déploiement de Channel et Collect	



Suite aux acquisitions réalisées début 2021, nous avons commencé à regrouper et uniformiser nos produits grands comptes, qui ont été renommés Channel & Collect. En juillet, nous avons formé une équipe dédiée pour préparer le déploiement international de ces produits grands comptes. Tout d'abord, nous nous sommes attachés à rendre nos produits grands comptes, Channel & Collect, conformes aux réglementations applicables. Nous avons ensuite identifié les exigences spécifiques aux différents pays afin de les appliquer.

Vu que cette suite de produit provient initialement de la gamme de produits Crossinx, elle était donc déjà opérationnelle sur le marché allemand et suisse. Les autres pays cibles ont été regroupés en deux zones selon plusieurs critères tels que la préparation du marché, les ressources, la concurrence, la langue et les réglementations en matière de facturation électronique.

La première zone de déploiement de Channel & Collect comprenait la France, l'Autriche et la Hongrie, avec un lancement au troisième trimestre 2021. Le lancement a eu lieu dans la deuxième zone, qui comprend l'Espagne, le Royaume-Uni, la Pologne, les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg et la Roumanie, est prévu pour le deuxième trimestre 2022. Le déploiement de Channel & Collect dans les autres pays sera planifié ultérieurement.

## Les entreprises GRIP déploient Collect & Channel, situation actuelle et prévisions

Collect & Channel mis en œuvre dans les pays suivants :

- France
- Autriche
- Singapour
- Hongrie

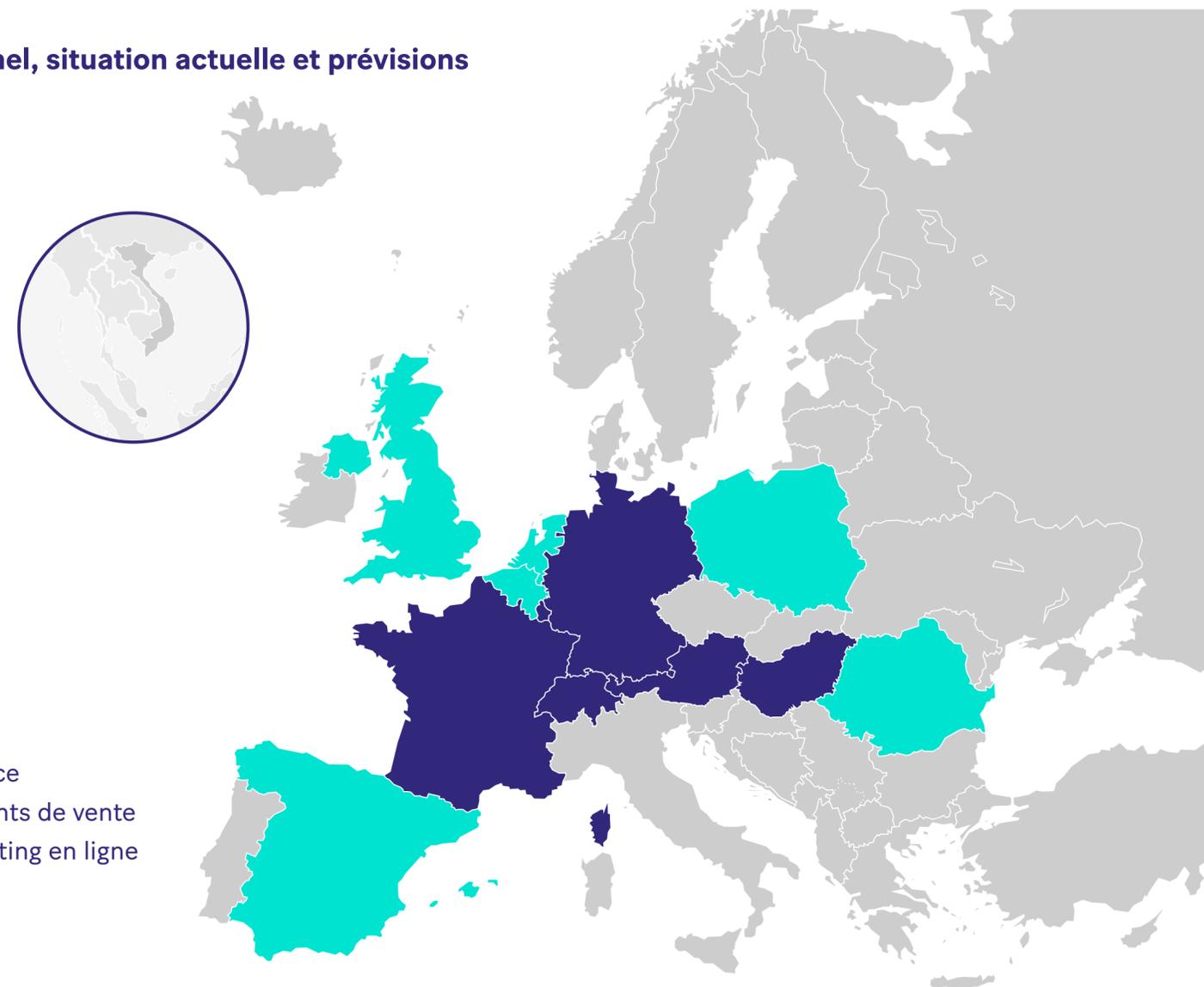
Prévisions de mise en œuvre pour la fin T2 :

- Espagne
- Pologne
- Royaume-Uni
- Pays-Bas
- Belgique
- Luxembourg
- Roumanie

Packages d'assistance pour le déploiement local

- Tableau de produits, tarification, description du service
- Modèles de contrats, groupe cible, formation des agents de vente
- Supports marketing, brochures, présentations, marketing en ligne

- Vague 1
- Vague 2



# 5. ESG : réalisations et objectifs

5.1 Notre mission ESG	66
5.2 Notre approche ESG	68
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	70
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	72
5.5 Gouvernance ESG	75
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	77



**En tant qu'innovateur technologique, nous cherchons activement à réduire notre empreinte carbone en créant un univers numérique et dématérialisé pour nos clients et nos partenaires. Nous essayons également d'être un grand employeur international avec des employés motivés pour travailler, développer leurs compétences et trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.**

Chez Unifiedpost, nous sommes conscients et convaincus du rôle important que joue l'ESG dans la performance de notre entreprise. Nous considérons le développement durable comme faisant partie de notre ADN.

Ainsi le développement de la facturation électronique et la simplification de l'exécution et de la réception des paiements pour nos clients font partie de nos principales priorités. Non seulement la diminution du papier présente des avantages écologiques, mais elle permet également de diminuer les coûts énergétiques générés par le transport des factures.

Nous sommes entrés en bourse en 2020 et avons dépassé le seuil de 1 000 employés répartis dans le monde entier.

Ces deux étapes clés ont renforcé l'importance que nous accordons aux politiques de gouvernance, à notre responsabilité environnementale ainsi qu'à l'attraction et à la rétention des talents. Nous souhaitons utiliser nos capacités de découverte de talents au sein de notre entreprise pour résoudre des difficultés, surmonter les problèmes et favoriser le développement de solutions durables pour aider à la fois nos clients et la planète.

Nous sommes convaincus que la mise en place d'une politique ESG claire et d'un cadre opérationnel bien défini nous permettra d'atteindre notre objectif ultime d'obtenir des résultats durables pour notre environnement, nos employés et nos clients. Cela nous permettra également de répondre aux besoins d'information de nos parties prenantes telles que nos investisseurs, nos employés actuels et futurs, nos clients et nos partenaires qui accordent de plus en plus d'importance aux critères ESG dans la conduite de nos activités.

Nous avons conçu une feuille de route ESG ambitieuse et solide qui décrit le parcours que nous souhaitons suivre en tant qu'entreprise au cours des prochaines années. Notre engagement en matière de durabilité est basé sur des priorités stratégiques inspirées des Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).

En bref, nous souhaitons continuer à construire et à améliorer notre cadre ESG en 2022, en maintenant notre culture d'entreprise inclusive et ciblée sur les talents à l'échelle internationale.

# 5. ESG : réalisations et objectifs

5.1 Notre mission ESG	
5.2 Notre approche ESG	68
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	70
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	72
5.5 Gouvernance ESG	75
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	77



Nous sommes profondément engagés dans le développement de la durabilité à l'échelle de notre entreprise, ainsi que sur le plan culturel et politique. Notre ambition est de développer un réseau connecté paneuropéen durable avec nos employés, clients, partenaires et autres parties prenantes afin d'améliorer l'efficacité (des coûts) et la rapidité au sein du réseau, tout en réduisant davantage notre empreinte carbone. Notre activité clé aide les petites et grandes entreprises à générer des profits tout en respectant l'environnement grâce à la dématérialisation des documents et des processus et la simplification de l'exécution et de la réception des paiements. En tant qu'innovateur technologique nous considérons qu'il est de notre devoir de rassembler nos communautés professionnelles et de répondre aux besoins de nos clients afin qu'ils puissent se développer tout en respectant, avec notre aide, leurs obligations légales. Il en résulte une réduction du temps consacré aux questions administratives et au suivi des paiements entrants et sortants. Nous essayons également d'être un employeur international avec des employés motivés pour travailler, développer leurs compétences et trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La diversité de notre main-d'œuvre en termes de genre, d'âge et de nationalité est un prérequis inscrit dans notre gouvernance d'entreprise. Cela permet à nos employés de maximiser leur potentiel et à notre entreprise d'offrir un réseau d'excellente qualité à notre communauté professionnelle.

En bref, nous souhaitons accentuer notre impact en donnant une double dimension à notre facteur de durabilité : à la fois en tant que facilitateur de la croissance économique durable et en tant qu'employeur.

# 5. ESG : réalisations et objectifs

5.1 Notre mission ESG	66
5.2 Notre approche ESG	70
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	72
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	75
5.5 Gouvernance ESG	77
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	77



Dans le cadre de notre activité clé et grâce à notre capital humain qui constitue notre principale force, la durabilité représente le prolongement naturel de notre façon d'exercer notre activité. Nous fournissons de la valeur à nos employés, clients, partenaires et parties prenantes en investissant dans des ressources financières et humaines, de façon à répondre aux besoins sociaux, environnementaux et économiques.

Notre approche consiste à :

- fournir des produits et services innovants qui permettent d'étendre l'activité commerciale et de dynamiser la croissance des entreprises ;
- maintenir des standards très élevés de gouvernance d'entreprise et d'intégrité ;
- promouvoir une culture favorisant l'inclusion, la diversité et la confiance ;
- protéger la confidentialité et les données de nos clients ;
- soutenir les actions de lutte contre le changement climatique et pour un avenir à faible carbone.

# 5. ESG : réalisations et objectifs

5.1 Notre mission ESG	66
5.2 Notre approche ESG	68
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	70
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	72
5.5 Gouvernance ESG	75
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	77



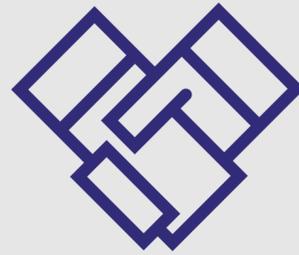
Notre approche ESG est intrinsèquement liée et rattachée à nos valeurs d'entreprise :

## TRAVAILLER EN ÉQUIPE



Nous travaillons ensemble au sein d'une entreprise unie, dans laquelle chacun est reconnu et apprécié à sa juste valeur et responsable de ses actions. Nous constituons un maillon important de la chaîne de valeur et aspirons à trouver des solutions gagnant-gagnant. Nous écoutons nos clients avec attention afin de créer les meilleures solutions qui répondent à leurs besoins.

## ÉTABLIR LA CONFIANCE



Nous sommes ouverts, honnêtes et solidaires entre nous. Nous reconnaissons les bons résultats, les efforts payants et inspirons en dirigeant par l'exemple. Nous construisons des relations à long terme avec nos clients et partenaires. Nous tenons nos promesses. Nous privilégions l'intégrité et agissons de manière durable.

## INNOVER



Nous cherchons constamment à progresser et à partager les meilleures pratiques et idées entre nous. Nous gardons toujours une longueur d'avance sur les demandes et les tendances du marché. Nous créons des solutions et processus innovants pour nos clients, partenaires et pour nous-mêmes.

# 5. ESG : réalisations et objectifs

5.1 Notre mission ESG	66
5.2 Notre approche ESG	68
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	70
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	75
5.5 Gouvernance ESG	75
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	77



Nous sommes de plus en plus conscients de notre responsabilité envers la société dans son ensemble et de l'impact que nous pouvons avoir, en tant qu'entreprise et en tant qu'employeur. Cette prise de conscience a été déterminante dans l'élaboration de notre cadre ESG. Pour cela, nous nous sommes inspirés des Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD). Ce cadre nous permet de contribuer à la réalisation d'un avenir meilleur et plus durable pour tous. En tenant compte de toutes nos parties prenantes, nous souhaitons optimiser en permanence notre impact grâce à une gestion efficace de nos politiques d'entreprise et à un leadership de premier plan.

## Le cadre ESG d'Unifiedpost

### Environnement



Alors que notre cœur d'activité consiste à créer un écosystème financier durable au-delà des frontières, la numérisation et l'innovation sont des facteurs clés pour notre entreprise et pour sa stratégie de croissance.

Nous sommes le premier réseau connecté paneuropéen qui aide toutes les entreprises à rationaliser leur activité en termes d'efficacité, de vitesse et de coûts au sein de ce réseau. Nos clients et nos partenaires peuvent ainsi créer de la valeur sans avoir à affronter la bureaucratie administrative et le suivi des paiements entrant et sortants.

Faciliter le paiement en ligne et diminuer les documents imprimés permet de diminuer le papier et donc d'impacter positivement la mobilité en réduisant le transport de documents. Au sein du service de gestion de l'approvisionnement, les objectifs durables doivent être pris en compte pour envisager l'achat de biens et la gestion des installations.

- Augmenter le nombre d'arbres épargnés grâce à l'utilisation de documents électroniques et de facilités de paiement en ligne
- Cibler la consommation énergétique des centres de données
- Pourcentage des revenus investis en R&D
- Constituer une « #TeamGreen » chez Unifiedpost

### Social



Unifiedpost applique une culture du respect et de l'empathie pour ses employés et pour la communauté dans son ensemble. Nous pensons que les stratégies favorisant la diversité et l'inclusion sont un catalyseur pour insuffler le succès et l'innovation au travail.

Nous favorisons des conditions de travail flexibles et la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La santé et le bien-être à la fois physique et financier sont des points prioritaires des politiques conçues par nos RH pour aider les employés à répondre à leurs besoins spécifiques. Des processus de signalement et d'autres politiques liées au personnel sont mis en place pour fournir un cadre de conformité solide à tous nos employés.

- Faire des rapports et s'engager pour améliorer les chiffres de la diversité à tous les niveaux de l'entreprise
- À travail égal, salaire égal : Unifiedpost applique une procédure de rémunération équitable qui garantit des salaires compétitifs sur le marché pour des emplois, qualifications et expériences identiques/similaires
- Enquête d'opinion des employés
- Implication des employés dans la durabilité
- Organisation et rapport sur la formation des employés et de la direction
- Flexibilité des horaires de travail et initiatives pour prendre soin d'autrui

### Gouvernance



Unifiedpost compte sur des ingrédients clés tels que la solidité de sa gouvernance, son intégrité et ses pratiques commerciales éthiques fortes pour réaliser son objectif de création de valeur à long terme pour les actionnaires et parvenir à la durabilité.

Le Code de conduite de l'entreprise aide le CA à exercer ses responsabilités et garantit le fonctionnement effectif du CA et de ses comités. L'objectif du CA est de superviser la gestion directe de l'entreprise en créant de la valeur ajoutée à long terme pour les clients, les partenaires et les actionnaires.

En raison de la nature de notre activité, nous sommes naturellement exposés à des menaces de violation de la sécurité de nos informations. Nous avons élaboré et maintenons un programme exhaustif de sécurité de l'information permettant de garantir raisonnablement la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la sécurité de nos systèmes.

La confidentialité des données, un droit humain fondamental, est intégrée à tous nos processus commerciaux, nos opérations quotidiennes, nos produits et nos services. Tous nos employés sont conscients des risques inhérents au traitement des données personnelles et participent à des formations à la fois générales et spécifiques sur le sujet. Lors du développement de nos produits et services, nous essayons autant que possible d'intégrer les principes de confidentialité dès la conception. Nos vendeurs et partenaires font l'objet d'une procédure soignée d'examen et de vérification.

- Rapport sur la composition du CA
- Procédure de signalement mise à disposition des clients/partenaires et employés.
- Intégrer la confidentialité dès la conception, au cœur de nos produits et services
- Établir un cadre de gestion de l'approvisionnement avec des objectifs de durabilité pour nos partenaires
- Développement continu de notre bureau de protection des données centralisé pour assurer un niveau uniforme de protection des données pour nos clients et partenaires
- Gestion des risques via la restructuration du cadre de gestion des risques et l'amélioration de nos trois lignes de défense
- Développement continu de la fonction Conformité pour identifier, repérer et gérer les risques.

# 5. ESG : réalisations et objectifs

5.1 Notre mission ESG	66
5.2 Notre approche ESG	68
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	70
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	72
5.5 Gouvernance ESG	77
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	77



Afin de suivre les progrès au sein de notre organisation, nous avons mis en place un comité ESG. Ce comité comprend au moins un membre indépendant du Conseil d'administration, deux membres du Comité exécutif et plusieurs membres de l'équipe de gestion opérationnelle (dont les RH). Ce Comité se réunit une fois par trimestre et a les fonctions suivantes :

- élaborer une feuille de route à long terme pour les objectifs ESG de Unifiedpost ;
- superviser l'application de la politique ESG et des ICP / ORC ;
- suivre et collecter des informations sur les progrès réalisés ;
- faire des comptes-rendus au CA en interne et aux investisseurs et parties prenantes en externe dans le cadre des rapports annuels de Unifiedpost.

# 5. ESG : réalisations et objectifs

5.1 Notre mission ESG	66
5.2 Notre approche ESG	68
5.3 Les valeurs de Unifiedpost	70
5.4 Nos piliers clés (cadre ESG de Unifiedpost)	72
5.5 Gouvernance ESG	75
5.6 Nos KPIs 2021 concernant ESG et feuille de route 2022 - 2026	



Depuis notre introduction à la bourse d'Euronext Bruxelles en septembre 2020, nous avons acquis plusieurs sociétés en 2021 et visons désormais à obtenir des résultats solides en matière d'ESG. Ces résultats se baseront sur un cadre de rapport solide avec des ICP auditables couvrant toutes nos filiales mondiales qui intégreront notre feuille de route 2022 - 2026. Ce cadre mis au point avec soin sera lancé au sein du groupe en 2022.

En 2021, nous nous sommes concentrés sur :

- la diversité au sein du personnel et du CA ;
- la réduction de l'empreinte carbone pour nos clients et nos partenaires ;
- la confidentialité et la sécurité.

### Diversité au sein du personnel et du CA

Nous nous engageons à promouvoir la diversité au sein de notre entreprise. Nous sommes depuis longtemps conscients des bienfaits d'un personnel et d'un CA diversifié, avec un pool étendu d'employés compétents, et c'est pourquoi nous cherchons à fidéliser nos employés, à bénéficier de perspectives et idées différentes et à exploiter tous les talents disponibles.

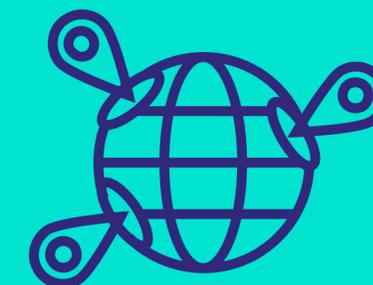
### Ressources clés

En 2021, nous avons acquis plusieurs entreprises. Ces acquisitions ont entraîné une hausse de 53 % du nombre de collaborateurs comparé à 2020. Le nombre de nationalités représenté est passé de 25 à 35, avec une légère augmentation du nombre de collaboratrices.

Nous sommes néanmoins conscients du taux élevé de rotation du personnel. Ce résultat est principalement dû à la COVID19 et à certaines restructurations faisant suite à des acquisitions.



**1 419**  
Main-d'œuvre totale  
(2020 : 854)



**+35**  
Nationalités  
(2020 : +25)



**38%**  
de femmes  
(2020 : 37 %)



**62 %**  
d'hommes



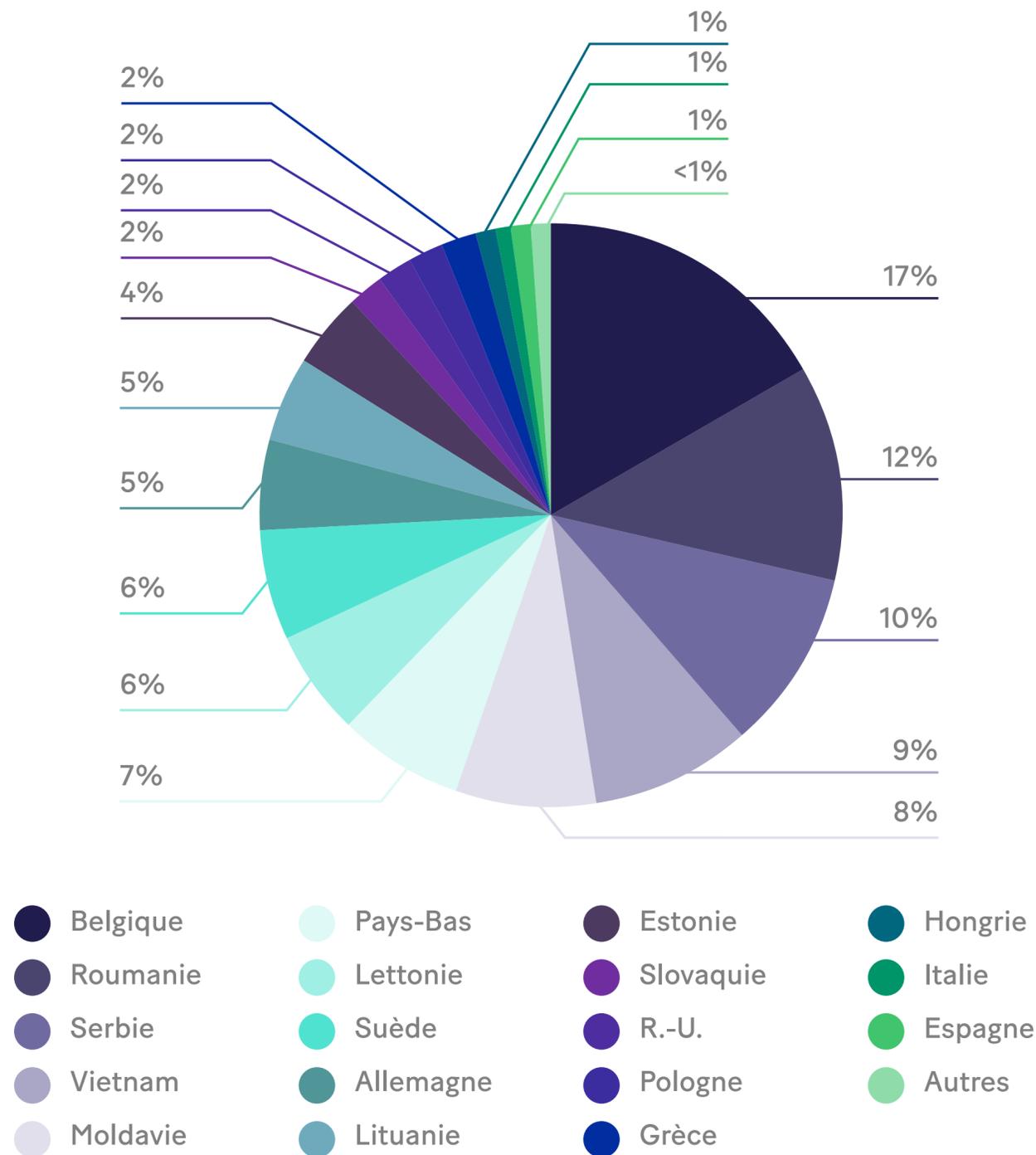
**14 %**  
Rotation du  
personnel  
(2020 : 10 %)



**38**  
Âge moyen  
(2020 : 40)

## Répartition géographique

FTE's per land (01/01/2022)



## Enquête de satisfaction des employés 2021

En 2021, nous avons mené une enquête de satisfaction des employés à laquelle 82 % de nos collaborateurs ont participé. Parmi les participants, 84 % se sentaient appréciés par leur supérieur hiérarchique direct et/ou leurs collègues, avec un niveau de satisfaction global de 78 %.

Nos employés étaient notamment motivés par :

- la promotion du travail d'équipe et de la culture d'entreprise ;
- la flexibilité des horaires et lieux de travail ;
- l'importance accordée au bien-être ;
- notre attention apportée à la qualité, l'innovation et l'amélioration de notre activité.

L'enquête a également permis d'identifier les points d'amélioration. Nos employés ont en effet signalé que la communication interne pouvait être améliorée, et que nous devrions nous concentrer d'avantage sur la formation et les opportunités de carrière. Nous nous engageons à progresser dans ces domaines au cours des prochaines années.

## Gouvernance d'entreprise

Pour être réellement efficace, un CA doit être diversifié en termes de personnes, compétences et points de vue afin de prendre des décisions pertinentes avec un impact durable et d'éviter les risques de pensée unique.

Notre Conseil d'administration se compose de personnalités fortes aux profils issus de secteurs variés. Nous avons consciemment cherché à attirer un nombre important d'administratrices, car nous sommes convaincus que la diversité des genres au sein du CA permet de garantir une réflexion stratégique équilibrée, d'améliorer nos performances opérationnelles et financières et de renforcer notre réputation et la confiance de nos investisseurs, tout en augmentant la satisfaction des clients et des employés.

Pour plus d'informations sur notre Conseil d'administration, voir chapitre [6.2 du présent rapport annuel](#).

Au cours des prochaines années, nous continuerons à veiller à ce que la diversité reste un critère fondamental de la composition de notre Conseil d'administration et de notre gouvernance d'entreprise.

## Réduction de l'empreinte carbone

Nous avons traité plus de 500 millions de documents électroniques pour nos clients et partenaires. En créant un monde dématérialisé, nous avons sauvé plus de 26 000 arbres, soit environ 40 à 50 hectares de forêt préservés.

En continuant à étendre notre réseau professionnel connecté, nous espérons faire croître ce chiffre au cours des prochaines années.

## Sensibilisation et respect des données clients

Le traitement des données est un élément clé de nos services. Nous sommes pleinement conscients de la valeur de ces données pour nos clients et partenaires. Nous considérons donc le respect des données de nos clients comme un élément clé.

Début 2021, nous avons commencé à mettre en place un bureau de protection des données pour garantir le même niveau d'exigence élevé dans l'ensemble du groupe. Le bureau centralisé de protection des données accompagne toutes nos entités locales dans le traitement des données personnelles. Même si nous sommes présents dans des pays en dehors de l'EEE, nous avons choisi de respecter les normes définies par le Règlement général de protection des données de l'UE.

Depuis sa création, notre bureau de protection des données s'est concentré sur la sensibilisation du personnel en animant des formations à la fois générales et spécifiques sur les questions de confidentialité. Ce processus a permis de faciliter la collaboration entre le bureau de protection des données et les équipes ventes/produits et assistance.

Fin 2021, notre bureau de protection des données a mené une enquête d'évaluation de la confidentialité pour chacune des entités du groupe, afin d'identifier les lacunes potentielles. Malgré un résultat global positif, nous avons néanmoins identifié des zones d'amélioration, notamment au sein des entités plus réduites. À cet égard, nous souhaitons améliorer et redéfinir la structuration de nos fonctions et responsabilités et créer des politiques de groupe sur la gestion des demandes de nos clients et partenaires ou sur la gestion des potentielles violations de sécurité des données.

## Autres initiatives

*When HR Management and supporting the environment intersect...*



Unifiedpost Group a récolté 20 000 € pour le WWF

En tant qu'employeur, nous avons fait face à plusieurs nouveaux défis au cours des deux dernières années. Alors même que nos employés travaillaient à domicile en raison de la pandémie du COVID-19, nous avons doublé notre personnel qui s'élève à plus de 1 400 ETP, et donc accueilli (virtuellement) un grand nombre de nouvelles recrues au sein de notre organisation.

Afin de développer l'impact positif de Unifiedpost sur notre capital humain et notre environnement social, la direction a décidé de proposer un challenge amusant à tous les employés.

L'objectif était de pousser les employés à rester actifs (faire du sport, sortir en plein air, etc.) dans le but d'améliorer leur santé mentale, de faire une bonne action pour l'environnement et le climat et d'intégrer les nouveaux employés « tous au sein de Unifiedpost » en proposant un objectif unique dans tous les pays.

Nos employés basés dans 32 pays différents du monde entier ont accompli ce challenge tous ensemble : parcourir une distance équivalente à la circonférence de la terre, soit environ 40 000 km. Nous avons accompli cet objectif en trois mois. Unifiedpost a fait un don de 20 000 € au WWF.

Notre don a permis de soutenir deux projets spécifiques :

- protéger l'habitat des tigres à la frontière entre la Thaïlande et le Myanmar ;
- protéger le cœur vert de l'Europe.

### Encourager les employés

Parallèlement à l'aspect sportif du challenge, il était également important de proposer une activité amusante et de favoriser la motivation réciproque au sein des équipes. Pour cela, nous avons utilisé une application mobile qui permettait de comptabiliser les performances quotidiennes, mais également d'intégrer et de partager des photos : kayak en Lituanie, golf à Singapour, course à pied sur la plage en Estonie, vélo en Belgique, randonnée en Roumanie ou jardinage à la maison. Nous avons tous pu échanger en ligne et avoir un aperçu de ce que faisaient les autres.

Plus d'informations : <https://www.unifiedpost.com/en/news/articles/unifiedpost-group-raised-20000-euro-for-wwf>

## Notre feuille de route 2022 - 2026

Au cours des prochaines années, nous souhaitons prendre les engagements ESG suivants :

- continuer à diminuer notre impact environnemental et notre empreinte carbone, pour nous-mêmes, nos clients et nos partenaires ;
- garantir une culture du bien-être et de la diversité parmi nos employés ;
- nourrir la diversité pour améliorer en permanence les compétences des employés et l'attractivité de l'entreprise ;
- améliorer notre comportement éthique en fournissant des formations et des programmes solides de conformité et confidentialité ;
- promouvoir une culture tournée vers le développement durable, pour motiver les employés au sein de notre organisation ;
- collaborer avec des fournisseurs sélectionnés en fonction de normes ESG reconnues ;
- consolider notre positionnement ESG en participant à des projets décisifs afin d'affirmer notre position de partenaire compétent et de confiance.

Nous avons défini des objectifs et des KPIs liés dans la feuille de route 2022 - 2026 pour chacun de ces engagements. Ces objectifs et KPIs sont mentionnés dans notre rapport ESG complet disponible sur la page : [www.unifiedpost.com](http://www.unifiedpost.com). Chacun de nos objectifs est directement aligné sur les objectifs de développement durable des NU. Nous réaffirmons ainsi notre engagement envers le Pacte mondial des NU et ses objectifs.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	118
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	120
6.12 Commissaire aux comptes	122



# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	118
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	120
6.12 Commissaire aux comptes	122



Unifiedpost s'engage à faire preuve de la plus grande rigueur en matière de gouvernance d'entreprise et se base sur le Code belge de gouvernance d'entreprise du 9 mai 2019 (le « Code de Gouvernance d'Entreprise ») comme code de référence. Le Code de gouvernance d'entreprise est disponible sur le site Internet de la Commission Corporate Governance de Belgique ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)) et repose sur une approche « comply or explain » [se conformer ou s'expliquer].

Unifiedpost estime que, pour l'exercice 2021, elle satisfait à tous les principes et dispositions du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020. En effet, comme indiqué dans notre [rapport annuel de l'exercice précédent year](#), nous avons établi une fonction d'audit interne du groupe et mis en place une politique de rémunération dûment approuvée.

Le CA a adopté une Charte de Gouvernance d'Entreprise en septembre 2020, comme l'exige le Code de Gouvernance d'Entreprise (la Charte de Gouvernance d'Entreprise). Cette Charte de Gouvernance d'Entreprise est mise à jour régulièrement et a été révisée pour la dernière fois en février 2021. Elle peut être téléchargée dans la section « Investor Relations » (Relations avec les investisseurs) de notre site Internet <https://www.unifiedpost.com/en/investor-relations/corporate-governance>. Les modifications futures de la Charte seront également publiées sur le site Internet de la société.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	118
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	120
6.12 Commissaire aux comptes	122



## Mandat du CA

Le Conseil d'administration dispose du pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de Unifiedpost, à l'exception des actes spécifiquement réservés par la loi ou les statuts à l'Assemblée Générale des Actionnaires ou à d'autres organes de direction.

En particulier, le Conseil d'administration est responsable de :

- la définition de la stratégie de politique générale de Unifiedpost et de ses filiales ;
- la prise de décision sur toutes les questions stratégiques, financières et opérationnelles majeures concernant Unifiedpost ;
- la supervision de la gestion par le Directeur général et des autres membres du Comité Exécutif ; et
- toutes les autres questions réservées au Conseil d'administration et des obligations imposées à celui-ci (en ce compris les obligations de divulgation) par la loi ou les statuts.

Le Conseil d'administration agit en tant qu'organe collégial, mais peut déléguer ses compétences pour des questions spéciales et précises à un représentant habilité, même si cette personne n'est ni Actionnaire ni administrateur.

## Fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est convoqué par le président ou le directeur général tous les trimestres ou dès lors que les intérêts de Unifiedpost l'exigent, ou à la demande de deux administrateurs. En principe, le Conseil d'administration devra se réunir au moins cinq fois par an. Sous la direction du président, le Conseil d'administration évaluera régulièrement son périmètre, sa composition, sa performance ainsi que ceux de ses Comités et ses interactions avec la direction générale.

## Composition

Conformément aux statuts et à la Charte de Gouvernance d'Entreprise, le Conseil d'administration doit être composé d'au moins six administrateurs (il compte actuellement neuf membres). Actuellement, le Directeur général est le seul membre exécutif du Conseil d'administration.

Les administrateurs de Unifiedpost sont désignés par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Cependant, conformément au CSA, en cas de vacance du siège d'un administrateur en raison de son décès ou de sa démission, les administrateurs restants ont le droit de coopter à titre temporaire un nouvel administrateur pour pallier la vacance jusqu'à la première Assemblée Générale des Actionnaires suivant cette vacance.

Le nouvel administrateur achève le mandat de l'administrateur dont le siège est devenu vacant.

Bien que la durée du mandat des administrateurs en vertu du droit belge soit limitée à six ans (renouvelables), le Code de Gouvernance d'Entreprise recommande de la limiter à quatre ans. Néanmoins, les statuts de Unifiedpost prévoient que des administrateurs peuvent être nommés pour un mandat d'une durée maximale (renouvelable) de six ans. Toutefois, le Conseil d'administration a décidé, sur la base des commentaires reçus à l'occasion de l'Assemblée Générale des Actionnaires, de respecter le Code de Gouvernance d'Entreprise et de limiter la durée du mandat de ses Administrateurs à quatre ans pour toutes les nouvelles nominations après l'Assemblée Générale des Actionnaires.

La règle veut que les Administrateurs soient nommés pour une durée maximale de trois mandats consécutifs. Cependant, dans l'intérêt de Unifiedpost et afin d'éviter de se priver de la contribution d'administrateurs qui ont pu gagner, au fil du temps, une connaissance approfondie de Unifiedpost, de sa stratégie et de ses opérations, le Conseil d'administration peut consentir des dérogations à ce principe à condition que les raisons en soient expliquées à l'Assemblée Générale des Actionnaires devant approuver la nomination de ces administrateurs.

La nomination et la reconduction des administrateurs sont fondées sur une recommandation du Comité de Rémunération et de Nominations au Conseil d'administration et sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'administration était composé de neuf membres :

- 1 Administrateur Exécutif ;
- 8 Administrateurs non exécutifs, dont 5 sont indépendants au sens du paragraphe 1 de l'article 7:87 du CSA (voir le tableau ci-dessous) ;
- La diversité des genres est respectée au niveau du Conseil d'administration avec 33% d'administrateurs de sexe féminin.

Nom	Fonction	Début du premier mandat	Début du mandat actuel	Fin du mandat actuel	Adresse professionnelle
Sofias BV (représenté à titre permanent par Hans Leybaert)	Directeur général	27/12/2006	31/08/2020	19 mai 2026	O.-L. Vrouwstraat 8, 3054 Oud-Heverlee, Belgique
FPIM - SFPI NV (représenté à titre permanent par Leon Cappaert)	Administrateur Non Exécutif	22/07/2020	31/08/2020	19 mai 2026	Louizalaan 32, 1050 Bruxelles, Belgique
AS Partners BV (représenté à titre permanent par Stefan Yee)	Administrateur Non Exécutif (Président)	29/12/2014	31/08/2020	19 mai 2026	Molenstraat 10, 3220 Hoegaarden, Belgique
Joost Uwents	Administrateur Indépendant	23/09/2020	23/09/2020	19 mai 2026	Hillarestraat 4A, 9160 Lokeren, Belgique
RISUS Sports BV (représentée à titre permanent par Katrien Meire)	Administrateur indépendant	26/05/2021	26/05/2021	19 mai 2026	Paul Parmentierlaan 49 bus 4.2, 8300 Knokke-Heist, Belgique
Fovea BV (représentée à titre permanent par Katya Degrieck)	Administrateur Indépendant	23/09/2020	23/09/2020	19 mai 2026	Avenue Fond'Roy 103, 1180 Bruxelles, Belgique
Angeline (Marie-Ange) Marx	Administrateur Indépendant	23/09/2020	23/09/2020	19 mai 2026	Rue Joseph Stallaert 19, 1050 Bruxelles, Belgique
SophArth BV (représentée à titre permanent par Philippe De Backer)	Administrateur Indépendant	18/05/2021	18/05/2021	18 mai 2027	Spechtenlaan 15, 2950 Kapellen, Belgique
First Performance AG (représentée à titre permanent par Michael Kleindl)	Administrateur Non exécutif	21/12/2021	21/12/2021	19 mai 2026	Loorenhalde 40, 8053 Zürich, Suisse

Le Conseil d'administration dispose d'un large éventail d'expertise provenant de différents domaines opérationnels :

**Hans Leybaert** est le fondateur et le Directeur général de Unifiedpost. Il a débuté sa carrière comme analyste programmeur pour l'intégrateur de systèmes informatiques CSC, avant d'être promu project manager, responsable de projets de grande envergure pour une clientèle d'entreprises belges. En 1997, il devient account manager chez Baan, société de logiciels néerlandaise, où il est responsable de tous les grands comptes de Baan Belgique. Cette expérience a été suivie par un poste d'associé chez Axias Belgique, où Hans Leybaert a supervisé la gestion générale, des ventes et des programmes. Il fonde Unifiedpost Group en 2002.

**Stefan Yee** possède plus de trente ans d'expérience dans l'audit, le droit des sociétés, les fusions-acquisitions, la finance d'entreprise, la banque d'investissement et le private equity au sein de sociétés telles que KPMG, Linklaters, la banque flamande d'investissement Lessius, la Société belge d'Investissement International (SBI/BMI), Beluga et en tant que fondateur et CEO de PE Group, société privée belge de private equity généraliste.

Il est et a été investisseur et/ou membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées et non cotées telles que, entre autres, Beluga, Docpharma, Encare group (Mensura), AXI, The Reference, Alro Holdings, Loomans Group, United Brands, Capco, AED Rent, Uteron Pharma, Faseas International (Spacewell), HD Partners (Dekabo group), AED Rent, Unifiedpost, NRG New Generation, Imcyse, Axiles, Bionics et Hyloris Pharmaceuticals. Stefan est titulaire d'un Master en Droit et en Business Administration des Universités de Bruxelles (VUB et ULB Solvay Business School) ainsi que de l'Université de Chicago (University of Chicago Law School) (en tant que boursier de la BAEF).

**Joost Uwents** est le CEO de Warehouses De Pauw, société faisant publiquement appel à l'épargne spécialiste du secteur logistique et de l'immobilier semi-industriel. Il est actuellement membre indépendant du Conseil d'administration de Xior Student Housing. Avant sa carrière chez WDP, Joost Uwents fit ses débuts comme account manager chez Generale Bank. Il est titulaire d'un Master en ingénierie commerciale de la KU Leuven, qu'il a complété par un MBA à la Vlerick Business School.

**Katrien Meire** a commencé sa carrière en tant qu'avocate spécialisée en droit européen de la concurrence dans un cabinet d'avocats du Magic Circle (un groupe composé de célèbres cabinets de Londres), avant de devenir CEO et Administratrice de deux clubs de football anglais, à savoir le Charlton Athletic FC en premier lieu puis le Sheffield Wednesday. Elle assume également les fonctions de COO du club Brugge NV. Elle a aussi occupé les fonctions de membre du conseil de la Fédération anglaise de Football pendant deux années. Katrien est titulaire d'un master en droit de la KU Leuven et d'un LLM (master) en droit de la concurrence de l'University College of London.

**Katya Degrieck** est cadre supérieur chez Google, où elle est responsable du département Publishers Revenue and News pour les départements d'Europe du Nord. Elle a commencé sa carrière en tant que consultante en management chez Andersen Consulting et est, depuis, active dans le secteur des médias depuis plus de 25 ans, y compris en occupant plusieurs postes de direction chez Bertelsmann et Corelio (aujourd'hui Mediahuis). Katya est également administratrice indépendante de la société d'édition Lannoo Group et de Smartphoto, où elle est membre du comité de rémunération et du comité

de révision. Katya est titulaire d'un master en ingénierie d'affaires et d'un MBA de la Solvay Business School de l'Université de Bruxelles.

**Angeline (Marie-Ange) Marx** est Directrice de l'exploitation de Keytrade Bank Belgique (branche d'Arkea Direct Bank) et membre du conseil d'administration de Keytrade Bank Luxembourg. Après une première carrière en tant qu'avocate au sein du cabinet De Backer & Associés à Bruxelles, elle a rejoint Keytrade Bank en 1999 en tant que directrice générale de Keytrade Bank Luxembourg et directrice de la conformité du groupe, avant d'être promue au poste de directrice de l'exploitation en 2007. Marie-Ange est également membre du conseil d'administration d'Europay Belgique et membre du comité consultatif du marché Euroclear Belgium. Elle a obtenu un master en droit de l'Université de Bruxelles et du Collège of Europe à Bruges.

**Leon Cappaert** est gérant de portefeuille de la FPIM, la Société fédérale de participations et d'investissement belge, où il est responsable des investissements dans les technologies et les nouvelles énergies. Leon a plus de 20 ans d'expérience dans la gestion d'actifs et le capital-investissement. Avant de rejoindre la FPIM, il a travaillé comme analyste et gérant de fonds chez KBC Asset Management. Il a ensuite rejoint Korys, le bureau familial du groupe Colruyt, en tant que directeur d'investissement. Leon est un analyste financier agréé et a obtenu un master en ingénierie commerciale de l'Université d'Anvers.

**Philippe De Backer** est titulaire de plusieurs masters en biotechnologie et a obtenu un doctorat de l'Université de Gand en 2009. En 2012, il a obtenu un MBA de la Solvay Business School. Après quelques années de travail dans le monde des affaires, il fait ses débuts en politique en 2011 et siège au Parlement européen. En 2016, il devient secrétaire d'État à la fraude sociale, à la vie privée et à la mer du Nord. En 2018, il est promu ministre, en charge de la stratégie numérique, des télécommunications, des services postaux et de la simplification administrative, et ce jusqu'à la fin de la législature en octobre 2020.

**Michael Kleindl** est un business angel et un investisseur en capital-risque expérimenté, un entrepreneur en série et le fondateur prospère d'une multitude d'entreprises numériques au cours des 20 dernières années, avec notamment quelques investissements précoces dans le domaine des technologies alimentaires. Michael est titulaire d'un diplôme universitaire de la European Business School en Allemagne. Il a, à son palmarès, deux introductions en Bourse et de nombreuses sorties d'entreprises en portefeuille vers des acheteurs prestigieux tels qu'Amazon, Axel Springer, Deutsche Post DHL, Eventbrite et Just Eat.

**SophArth BV (Philippe De Backer)** a été nommée administrateur indépendant par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 18 mai 2021. Une cooptation de deux premiers Administrateurs Indépendants, à savoir Katrien Meire et Jinvest BV (représentée à titre permanent par Jürgen Ingels) a eu lieu le 26 mai 2021 et le 21 décembre 2021, respectivement. RISUS Sports BV a été cooptée en remplacement de Katrien Meire et First Performance AG a été cooptée en remplacement de Jinvest BV. First Performance AG, représentée par Michael Kleindl, a servi en tant qu'observateur du Conseil, comme approuvé par le Conseil d'administration en date du 15 avril 2021. M. Kleindl est l'ancien président de Crossinx AG et le directeur associé de Collateral Good Ventures, un fonds vert qui apporte une valeur ajoutée grâce à sa vaste expérience de l'économie numérique.

Le secrétaire du Conseil d'administration est Marleen Mouton, secrétaire générale de Unifiedpost. Le rôle et les responsabilités du secrétaire sont définis dans le CGC.

Conformément à l'article 16 des statuts de Unifiedpost et à l'article 7:88 du CSA, Jinvest BV, représentée à titre permanent par M. Jurgen Ingels, a démissionné de son poste d'administrateur le 18 décembre 2021 et a été remplacée par cooptation par First Performance AG, représentée à titre permanent par M. Michael Kleindl. Cette décision a été approuvée par le Conseil d'administration en date du 21 décembre 2021. Elle devra être ratifiée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 17 mai 2022.

Nous souhaitons explicitement remercier M. Ingels pour sa précieuse contribution en termes d'expertise, de soutien et d'orientation, qui a indubitablement concouru à la croissance de Unifiedpost.

## Administrateurs indépendants

Selon le paragraphe 1 de l'article 7:87 du CSA, un administrateur est considéré comme indépendant s'il n'entretient pas de relation avec Unifiedpost ou avec un Actionnaire important de celle-ci de relation qui soit de nature à mettre son indépendance en péril. Si l'administrateur est une personne morale, l'indépendance doit être appréciée tant dans le chef de la personne morale que de son représentant permanent.

Le Code de Gouvernance d'Entreprise établit un certain nombre de critères, qui sont présentés ci-dessous, afin de déterminer l'« indépendance » de l'administrateur en question. Si tous les « critères d'indépendance » ont été satisfaits, l'administrateur en question est présumé être indépendant jusqu'à preuve du contraire.

La décision de nomination d'un administrateur indépendant doit faire mention des critères sur la base desquels il est (n'est pas) considéré comme indépendant. Dans le cas où le Conseil d'administration soumettrait à l'Assemblée Générale des Actionnaires la nomination d'un administrateur indépendant qui ne satisfait pas aux critères susmentionnés, il doit expliquer les raisons pour lesquelles il estime que

le candidat est indépendant en réalité. Cela signifie que les « critères d'indépendance » du Code de Gouvernance d'Entreprise doivent être considérés comme une bonne pratique (recommandée) (c'est-à-dire qu'une dérogation est possible sur la base du principe « comply or explain » [se conformer ou s'expliquer], plutôt qu'une exigence légale formelle.

Sont également pris en compte dans l'établissement de l'indépendance d'un administrateur les critères énoncés dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Unifiedpost.

Le Conseil d'administration considère qu'il compte cinq administrateurs indépendants, comme indiqué ci-dessus au point 6.2.

## Diversité au sein du Conseil d'administration

Pour le Conseil d'administration, les obligations légales applicables en Belgique en termes de diversité des genres ont été suivies et intégrées au processus de recrutement et de nomination au Conseil d'administration. Lorsque des remplacements ou des nominations au Conseil d'administration sont envisagés, Unifiedpost tient systématiquement compte de la manière dont ils permettront d'améliorer la diversité des genres en son sein.

## Rapport d'activité

Le Conseil d'administration s'est réuni à dix reprises pour ses réunions ordinaires au cours de l'exercice 2021. En raison de la pandémie de COVID-19, toutes les réunions se sont tenues par vidéoconférence, ce qui est autorisé en droit belge et par les statuts de Unifiedpost. Le taux de participation des Administrateurs à ces réunions a été de 100 %. En plus de ses réunions régulières, le Conseil d'administration s'est également réuni par vidéoconférence pour des appels ponctuels afin de prendre des décisions sur des projets spécifiques tels que l'acquisition de Crossinx AG. Le Conseil d'administration a utilisé une seule fois la procédure écrite unanime, telle qu'organisée par la loi, pour l'approbation d'un point spécifique. En outre, le Conseil d'administration s'est réuni de façon informelle à plusieurs reprises pour discuter de la manière de travailler et des produits de Unifiedpost et de sa stratégie.

Les principaux sujets qui ont été abordés et qui ont fait l'objet de décisions sont les suivants :

- (processus de) reporting opérationnel et financier ;
- budget ;
- stratégie d'acquisition et aperçu de sa mise en œuvre par l'équipe de direction ;
- ambition et stratégie à long terme ;

- performance et développement commercial de Unifiedpost ;
- stratégie ESG de Unifiedpost ;
- intégration des sociétés acquises, à savoir 21 Grams, Digithera, Systema e-factura et Crossinx AG ;
- rémunération.

Il n'y a eu aucune transaction ni relation contractuelle en 2021 entre Unifiedpost, y compris ses sociétés affiliées, et un membre du Conseil d'administration, donnant lieu à des conflits d'intérêts, à l'exception de ceux mentionnés sous [section 6.7](#).

## Comités

Le Conseil d'administration a institué trois comités chargés d'assister le Conseil d'administration et de formuler des recommandations dans des domaines précis : le Comité d'Audit (conformément à l'article 7:99 du CSA et aux Dispositions 4.10 à 4.16 du Code de Gouvernance d'Entreprise), le Comité de Rémunération et de Nomination (conformément à l'article 7:100 du CSA et aux dispositions 4.17 à 4.23 du Code de Gouvernance d'Entreprise) et le Comité exécutif. Les principes applicables à ces comités du Conseil sont principalement énoncés dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

### Comité d'Audit

Le Comité d'Audit apporte son conseil au Conseil d'administration dans les domaines comptable, d'audit et de contrôle interne. Il rend également compte régulièrement au Conseil d'administration quant à l'exercice de ses fonctions, identifie les cas dans lesquels il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et formule des recommandations quant aux mesures à prendre. Le Comité d'Audit a été mis en place par le Conseil d'administration conformément au CSA, au Code de Gouvernance d'Entreprise et à la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres nommés pour un mandat ne dépassant pas celui de leur Conseil d'administration, tous étant des administrateurs non exécutifs et la majorité d'entre eux étant administrateurs indépendants. Le président du Comité d'Audit est désigné par celui-ci, mais n'est pas le président du Conseil d'administration. Aucun administrateur exécutif (CEO compris) n'est membre du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit se compose des administrateurs suivants : Joost Uwents (Président), Angeline (Marie-Ange) Marx et Stefan Yee. Jurgen Ingels a été membre du Comité d'Audit aussi longtemps qu'il a été membre du Conseil d'administration, à savoir jusqu'au 18 décembre 2021.

Comme l'exige le CSA, Joost Uwents, Président du Comité d'Audit, dispose de l'expertise et de l'expérience

appropriées dans ce domaine. Sa biographie est indiquée dans la section « Conseil d'administration » ci-dessus.

Le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois en 2021 et une fois par vidéoconférence en raison de la pandémie de COVID-19. L'auditeur externe a assisté à trois reprises à tout ou partie des réunions de ce comité.

Ont également participé aux réunions du Comité d'Audit Laurent Marcelis, Directeur financier, Koen De Brabander (Directeur financier opérationnel depuis janvier 2021) et Marleen Mouton qui fait office de secrétaire du Comité d'Audit. D'autres membres de la direction, le Directeur de l'audit interne ou des membres du personnel ont également participé à ces réunions, en fonction du thème abordé.

Le Comité d'Audit a surveillé, discuté et fait des recommandations concernant le processus de reporting opérationnel et financier, les questions comptables complexes, le fonctionnement du service financier et la communication financière au marché (liste non exhaustive). Une attention particulière a été accordée à l'audit interne et à son efficacité compte tenu de la fonction nouvellement créée de directeur de l'audit interne à partir de juillet 2021.

## **Comité de Rémunération et de Nomination**

Le Comité de Rémunération et de Nomination assiste le Conseil d'administration essentiellement pour des questions relatives à la rémunération et à la nomination des administrateurs et du Comité exécutif.

Le Comité de Rémunération et de Nomination rend également compte régulièrement au Conseil d'administration quant à l'exercice de ses fonctions, identifie les cas dans lesquels il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et formule des recommandations quant aux mesures à prendre.

Le Comité de Rémunération et de Nomination se compose d'au moins trois membres, chacun d'eux étant administrateur non exécutif et la majorité étant constituée d'administrateurs indépendants. Le Président du Comité de Rémunération et de Nomination est désigné par le Conseil d'administration. Il s'agit soit du président du Conseil d'administration soit d'un autre administrateur non exécutif.

Les administrateurs suivants forment le Comité de Rémunération et de Nomination : Stefan Yee (Président), Katrien Meire et Katya Degrieck.

Au cours de l'exercice 2021, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à trois reprises, par vidéoconférence en raison de la pandémie de COVID-19. Le comité comptait également la participation de Marleen Mouton qui agissait en tant que Secrétaire du comité et, pour ce qui est de la rémunération, de Laurent Marcelis (Directeur financier).

Le Comité de Rémunération et de Nomination a proposé de réaliser une étude de marché sur la rémunération des directeurs généraux et des dirigeants de sociétés cotées. Sur la base de cette étude, il a formulé des recommandations à l'intention du Conseil d'administration en ce qui concerne la rémunération du Directeur général. Il a examiné et soumis à l'approbation du Conseil d'administration le rapport et la politique sur la rémunération de 2020 (en vue de sa soumission et de son adaptation ultérieures par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2021), les mesures d'incitation à court et à long terme à accorder à la direction (y compris le Directeur général) et les critères de performance auxquels ces attributions sont liées, ainsi que les conditions des plans d'intéressement à long terme du Groupe. En outre, le comité a formulé des recommandations pertinentes concernant la vision et la stratégie ESG de Unifiedpost, qui ont abouti à la feuille de route ESG telle que présentée à la section section 5.6.5.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a également suivi de près les questions de gouvernance d'entreprise et formulé des recommandations en vue d'une évaluation du Conseil d'administration qui sera réalisée en 2022.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	94
6.4 Rémunération	99
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	106
6.6 Abus de marché	108
6.7 Conflits d'intérêts	111
6.8 Capital Social, actions et actionariat	116
6.9 Diversité des genres	118
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	120
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	122
6.12 Commissaire aux comptes	



Le Comité exécutif est composé du CEO, Hans Leybaert, qui le préside, et des autres membres du Comité exécutif. Ces autres membres sont nommés et révoqués par le Conseil d'administration sur avis du CEO et du Comité de Rémunération et de Nomination.

Le Comité exécutif exerce les fonctions qui lui sont attribuées par le Conseil d'administration, en étroite collaboration avec le CEO. Ces fonctions correspondent au moins aux fonctions visées à l'article 2.19 du Code de Gouvernance d'Entreprise. Il opère sous la supervision ultime du Conseil d'administration et ne constitue pas un conseil de direction au sens de l'article 7:104 du CSA (« directieraad »). Le Comité exécutif est un organe exécutif informel au sens du paragraphe 3 de l'article 3:6 du CSA.

La composition du Comité exécutif reflète les modes de fonctionnement du groupe et vise à favoriser l'agilité, la collaboration croisée et la dimension transversale de l'organisation.

Le Comité exécutif s'est réuni régulièrement, à raison de 2 à 4 jours par mois en moyenne en 2021.

Il n'y a pas eu de transactions ni de relations contractuelles en 2021 entre Unifiedpost, y compris ses affiliés, et un membre du Comité exécutif.

Le fonctionnement, les compétences et les pouvoirs du Comité exécutif sont décrits plus en détail dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

Le Comité exécutif se compose des membres suivants :

Nom	Poste	Adresse professionnelle
Hans Leybaert	Directeur exécutif (CEO)	O.-L. Vrouwstraat 8, 3054 Oud-Heverlee, Belgique
Laurent Marcelis	Directeur financier (CFO)	Muntstraat 2 bus 203, 2800 Mechelen, Belgique
Hans Jacobs	Directeur commercial	Duffelsesteenweg 44, 2860 Sint-Katelijne-Waver, Belgique
Tom Van Acker	Directeur opérationnel	Hekkestraat 13, 9200 Dendermonde, Belgique
Marcus Laube	Directeur des ventes	Fuchshohl 98, 60431 Francfort-sur-le-Main, Allemagne
Marleen Mouton	Directrice des affaires juridiques et de la conformité	Kastanjelaan 6, 9250 Waasmunster, Belgique

**Hans Leybaert** : pour la biographie de Hans Leybaert, veuillez consulter [la section 6.2](#) - Conseil d'administration.

**Laurent Marcelis** dispose de 26 ans d'expérience dans le conseil, les services financiers et la gestion. Il a fait ses preuves en tant que directeur financier (CFO), notamment dans le secteur des technologies de l'information et des services informatiques, avec une expérience dans les services financiers, l'amélioration des processus d'entreprise et la stratégie. Avant de rejoindre Unifiedpost Group en 2006,

il a accumulé de l'expérience en tant que consultant en services financiers chez Coopers&Lybrand/PwC et dans des fonctions de gestion (COO) chez Interpolis/Rabobank. En 2006, il entre dans la Société aux fonctions de directeur d'exploitation, avant d'occuper diverses fonctions de gestion et un siège d'administrateur chez Unifiedpost. Après avoir quitté Unifiedpost en 2014 pour un poste de gestion chez Belfius Bank, il y revient en 2016 comme directeur financier.

**Hans Jacobs** est le directeur commercial (CCO) de Unifiedpost. Il dispose de 24 ans d'expérience en marketing, vente et le développement des affaires dans le secteur financier, acquise auprès de BNP Paribas Fortis SA/NV et ING Belgique SA/NV. Au cours de cette période, il a occupé, entre autres, occupé des postes tels que directeur des ventes et du marketing et siégé au conseil d'administration de BNP Paribas Fortis Factor NV pendant 10 ans. En 2017, il rejoint Unifiedpost au poste de directeur commercial (CCO). Hans Jacobs est ingénieur commercial (économie appliquée) diplômé de l'Université catholique de Louvain et titulaire d'un master en gestion de trésorerie de l'Antwerp Management School.

**Tom Van Acker** a plus de 20 ans d'expérience internationale en conseil, informatique, opérations et gestion générale, tant dans le secteur de la technologie et des services d'externalisation (chez Electronic Data Systems) que dans le secteur des services financiers (chez Fortis, ABN Amro et BNP Paribas). Il a en outre été membre de l'équipe de direction de la branche informatique des services de banque de détail de BNP Paribas Global et des cadres dirigeants du groupe BNP Paribas. Il a siégé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés commerciales et de financement de créances au Danemark, en Suède, en Italie, en France, en Turquie, au Royaume-Uni et en Allemagne. Tom est titulaire d'un master en ingénierie des affaires de l'Université catholique de Louvain (KU Leuven).

**Marcus Laube** a rejoint Unifiedpost en avril 2021 en tant que directeur des ventes. Pionnier de la facturation électronique et de la numérisation du commerce interentreprises, il compte plus de 20 ans d'expérience. Auparavant, il était le fondateur et CEO de Crossinx et a occupé des postes de direction chez TietoEnator et Lufthansa. Il dirige, en tant que coprésident, l'Association européenne des prestataires de services de facturation électronique (EESPA).

**Marleen Mouton** a rejoint Unifiedpost en janvier 2021 pour développer le service juridique et de conformité de Unifiedpost et renforcer le cadre de gouvernance d'entreprise. Marleen est une avocate chevronnée qui possède plus de 20 ans d'expérience dans les domaines de la banque et de la finance, du droit des sociétés et des services financiers réglementaires. Elle est titulaire d'un diplôme de droit

de l'Université catholique de Louvain et d'un LL.M de la faculté de droit de l'université de Pennsylvanie.

Au cours des cinq années précédant la date du Prospectus de Unifiedpost Group, les membres du Comité exécutif ont exercé les principaux mandats d'administrateur ou de membre d'organes d'administration, de direction ou de surveillance et/ou de sociétés de personnes suivants, en dehors de mandats au sein de Unifiedpost ou de ses filiales :

Membre	Mandats actuels	Mandats au cours des 5 dernières années
Laurent Marcelis	BNP Paribas Fortis NV (Comité consultatif des clients)	s.o.
Hans Jacobs	Kilauea Management Consulting BV	s.o.
Tom Van Acker	Aprilis BV (Directeur)	s.o.

### **Directeur général (CEO)**

Le CEO est responsable de la gestion quotidienne de Unifiedpost. Des pouvoirs additionnels bien définis peuvent lui être conférés par le Conseil d'administration. Il assume la responsabilité opérationnelle directe de Unifiedpost et supervise l'organisation et la gestion quotidienne des filiales, entités affiliées et joint-ventures. Le CEO est responsable de l'exécution et de la gestion des résultats de toutes les décisions du Conseil d'administration.

Le CEO dirige le Comité exécutif, placé sous sa responsabilité hiérarchique, dans le cadre défini par le Conseil d'administration et sous sa supervision ultime. Le CEO est nommé et révoqué par le Conseil d'administration et lui rend compte directement.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	99
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	118
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	120
6.12 Commissaire aux comptes	122



## Rapport de rémunération

Notre offre de rémunération est conçue pour garantir une pratique équitable, équilibrée et compétitive en matière de rémunération afin d'attirer, de développer, d'engager et de retenir des personnes talentueuses qui peuvent nous aider à atteindre une performance durable à long terme en naviguant avec succès dans l'environnement des fintech caractérisé par une complexité et un dynamisme croissants. Notre priorité est de refléter, dans notre rémunération, le fondement culturel partagé par tous nos collaborateurs, tel qu'il est énoncé dans les valeurs de Unifiedpost, à savoir l'innovation, la confiance et l'esprit d'équipe, afin de contribuer à la création de valeur pour toutes nos parties prenantes et favoriser un environnement de travail sûr pour nos collaborateurs. Nous souhaitons également aligner notre rémunération sur les valeurs d' « innovation », de confiance et d'esprit d'équipe de notre entreprise.

Dans ce rapport, nous jetons un regard rétrospectif sur l'exercice 2021 et nous réfléchissons à la manière dont nous avons progressé dans la mise en œuvre de notre recommandation sur la rémunération des cadres.

### Assemblée Générale des Actionnaires (AGA) et mobilisation des parties prenantes

Comme mentionné dans l'introduction de la Déclaration de gouvernance d'entreprise, nous nous sommes engagés, au cours de notre premier exercice en tant que société cotée, avec nos investisseurs, les parties concernées et les conseillers en matière de procuration à comprendre leurs priorités spécifiques et solliciter leur avis sur l'évolution de notre politique. Même si nous sommes satisfaits de la plupart des résultats, nous comprenons que nous devons nous efforcer d'améliorer en permanence et d'accroître la transparence en reconnaissance de ce feedback. Dans ce rapport de rémunération, nous fournissons donc de plus amples informations sur certains sujets, comme indiqué ci-dessous. Notre Comité de Rémunération et de Nomination et le Conseil d'administration discutent régulièrement de la manière dont la politique de rémunération s'aligne sur les pratiques comparables du marché, les normes de rémunération plus larges, y compris les critères et politiques ESG au sein de Unifiedpost.

La politique de rémunération a été revue et validée par le Comité de Rémunération et de Nomination. Sur recommandation dudit comité, elle a été approuvée par le Conseil d'administration le 15 avril 2021. Cette politique a été adoptée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 18 mai 2021. Elle est entrée en vigueur le 1er janvier 2021.

Afin de nous assurer que nous restons alignés sur des niveaux concurrentiels du marché, nous avons effectué une analyse comparative de la rémunération de notre CEO. Nous avons constaté que cette rémunération accusait un retard par rapport aux niveaux de ses pairs sur le marché. La rémunération telle que majorée à partir du 1er janvier 2021 correspond à un niveau plus proche de la médiane de notre

groupe de pairs (c'est-à-dire les données médianes pertinentes des pairs, ajustées en fonction de la taille du chiffre d'affaires de Unifiedpost).

### Application de la politique de rémunération - Résultats de la rémunération 2021

#### Conseil d'administration

La rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'administration telle que décidée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 31 août 2020 est restée inchangée à ce jour :

- Jeton de présence pour les administrateurs indépendants : montant annuel de 20 000 euros ;
- Jeton supplémentaire pour les membres du Comité d'Audit : montant annuel de 7 500 euros ;
- Jeton supplémentaire attribué aux membres du Comité de Rémunération et de Nomination : montant annuel de 5 000 euros ; et
- Jeton supplémentaire applicable au président du Conseil d'administration : montant annuel de 10 000 euros.

En 2021, Unifiedpost a versé une rémunération totale de 240 000 euros aux Administrateurs (à l'exclusion de Sofias BV) comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Fonction	Rémunération	Coûts
		(en euros)	(en euros)
AS Partners BV, représentée par Stefan Yee	Non exécutif et président	42 500	-
Jinvest BV, représentée par Jurgen Ingels	Non exécutif jusqu'au 17/12/2021	27 500	-
Sofias BV, représentée par Hans Leybaert*	Exécutif	-	-
Joost Uwents	Indépendant	27 500	-
Risus Sports BV, représentée par Katrien Meire	Indépendant	25 000	-
Fovea BV, représentée par Katya Degrieck	Indépendant	25 000	-
Angeline (Marie-Ange) Marx	Indépendant	27 500	-
FPIM-SFPI NV, représentée par Leon Cappaert	Non exécutif	20 000	-
Sopharth BV, représentée par Philippe De Backer	Indépendant	20 000	-
First Performance AG, représentée par Michael Kleindl**	Non exécutif	25 000	-

\* La rémunération de l'administrateur exécutif et P.-D.G. de Sofias est détaillée dans le paragraphe ci-dessous

\*\* First Performance AG a été rémunérée pour des services de conseil d'un montant de 25 000 euros ; son mandat d'administrateur sera, à partir de 2022, inclus dans ces honoraires.

Le CEO n'est pas rémunéré pour son mandat en tant qu'administrateur. Afin de garantir l'indépendance du Conseil d'administration dans sa fonction de surveillance du Comité exécutif, le système de rémunération des administrateurs non exécutifs ne contient pas de composantes liées à la performance ni d'adhésion à des régimes de retraite. Il tient compte des responsabilités et de l'engagement des membres du Conseil d'administration dans le développement de la Société et vise à attirer et retenir les personnes ayant l'expérience et les compétences nécessaires à ce poste. Aucun jeton de présence n'est accordé.

### **CEO et équipe de direction**

Nos décisions en matière de rémunération du CEO et de l'équipe de direction ont tenu compte des facteurs suivants :

- Lien avec les objectifs stratégiques et à long terme de l'entreprise.
- Mélange d'indicateurs clés de performance (KPI) principalement liés à l'entreprise, complétés par un certain nombre de KPI individuels.
- Combinaison de KPI financiers et non financiers.
- Combinaison de KPI à court et à long terme.
- KPI de durabilité liés à la stratégie environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de l'entreprise.
- Notre philosophie en matière de rémunération.

Notre structure de rémunération pour les administrateurs exécutifs et les membres du Comité exécutif consiste en un montant fixe annuel en numéraire et une rémunération variable. Cette dernière comprend une composante de rémunération variable à court terme qui est réglée sous la forme d'une prime en numéraire et d'une composante variable à long terme qui consiste en l'octroi d'options de souscription d'actions, prenant la forme de droits de souscription ou warrants en vertu du droit belge. Ce programme de warrants a été mis en place le 29 octobre 2021 et n'a, à ce jour, pas encore été utilisé.

Comme indiqué ci-dessus, les membres du Comité exécutif qui sont également des administrateurs exécutifs, ce qui n'est actuellement le cas que du CEO, ne reçoivent pas de rémunération distincte pour leur appartenance au Conseil d'administration.

Conformément à la politique de rémunération, la rémunération totale en numéraire du CEO se compose d'une part de rémunération fixe de 75 % et d'une part variable à court terme de 25 %, cette dernière étant liée à 85 % à des objectifs de l'entreprise et à 15 % à des objectifs individuels. En outre, le CEO est éligible à l'octroi de warrants comme mentionné ci-dessus. À partir de janvier 2022, des principes de rémunération similaires seront appliqués de manière substantielle aux autres membres du Comité exécutif, avec une montée en puissance en 2022 et 2023 vers une rémunération variable, de manière

progressive afin de répartir le coût de la mise en œuvre. Les contrats de gestion seront également adaptés à cet égard.

Des objectifs de l'entreprise et des objectifs individuels sont fixés tous les ans par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Ils associent plusieurs indicateurs clés de performance financière et extra-financière qui sont déterminés à l'avance et mesurés objectivement.

### **Rémunération du CEO**

En 2021, le CEO a perçu la rémunération suivante au titre de sa fonction exécutive de Président du Comité exécutif :

<b>CEO</b>	<b>en euros</b>
Rémunération de base	391 420
Rémunération variable à court terme	-
Rémunération variable à long terme	-
Pension	-
Rémunération extra-légale	-
Remboursement des frais	-

Au 1er janvier 2021, les composantes de la rémunération annuelle du CEO de Unifiedpost se présentaient comme suit :

- La part de rémunération fixe a été augmentée, conformément à l'étude comparative réalisée ; elle est passée de 198 000 euros à 360 000 euros.
- La composante variable de la rémunération du CEO, d'un montant maximum de 120 000 euros, est fonction de la réalisation des indicateurs clés de performance (KPI) et aucune prime ne sera accordée si l'objectif reste inférieur à 85 %.

Les KPI spécifiques sont les suivants :

- (Sur)réalisation du bénéfice brut consolidé budgétisé approuvé dans le cadre de la marge bénéficiaire brute budgétisée.
- (Sur)réalisation du résultat opérationnel consolidé approuvé et budgétisé
- (Sur)réalisation d'une croissance interne des revenus récurrents de 20 %.
- (Sur)réalisation d'une marge bénéficiaire brute de 45 % sur les revenus de la transformation numérique
- (Sur)réalisation d'une croissance interne de 30 % des PME sur la plateforme UPG
- Contribution à l'accroissement de la visibilité et de l'image de marque de l'entreprise auprès des investisseurs

Au cours de l'exercice 2021, une prime exceptionnelle de 50 000 euros a été attribuée au CEO et au Directeur financier (as set out under conflicts of interest- 6.7.2 below) de Unifiedpost pour le travail exceptionnel qu'ils ont accompli pendant plus de deux ans dans le cadre de la préparation de l'introduction en Bourse. Le Conseil d'administration a estimé à l'unanimité que ces primes exceptionnelles ont été bien méritées compte tenu du travail remarquable et continu réalisé pour préparer et lancer l'introduction en Bourse en septembre 2020. Comme l'exige le droit des sociétés en Belgique, Unifiedpost publie le rapport entre la rémunération du CEO et la rémunération de l'ETP le plus bas au sein de son entité juridique. Le ratio de rémunération de 2021 s'élève à 9,9 au coût pour l'entreprise.

### Rémunération du Comité exécutif

La rémunération des autres membres du Comité exécutif pour l'exercice 2021 se présente comme suit :

Autres membres du Comité exécutif	Aprilis BV	Marcelis BV	Kilauea Management Consulting BV	Marleen Mouton BV	Marcus Laube*
<i>En euros</i>					
Rémunération de base	270.075	250.000	222.666	250.000	187.790
Rémunération variable à court terme	-	50 000	-	-	-
Rémunération variable à long terme	-	-	-	-	-
Pension	-	-	-	-	-
Rémunération extra-légale	-	-	-	-	-
Remboursement des frais	-	-	-	-	-

\* Membre du Comité exécutif à compter d'avril 2021

Comme indiqué ci-dessus et conformément à la Politique de rémunération, les membres du Comité exécutif seront rétribués selon les mêmes principes que ceux utilisés pour la rémunération du CEO à

compter de janvier 2022. La rémunération totale en numéraire des membres de l'équipe de direction se compose d'une part de rémunération fixe de 75 % et d'une composante variable à court terme de 25 %, cette dernière étant liée à 60 % à des objectifs de l'entreprise et à 40 % à des objectifs individuels. Les objectifs individuels comprendront des KPI tels que le leadership, des objectifs spécifiques pour les services dirigés par des personnes ainsi que des objectifs ESG.

Le Comité exécutif, en ce compris le CEO, ne bénéficie pas de cotisations à un régime de retraite, ni de dispositifs extra-légaux par le biais d'une assurance individuelle ou collective payée par l'entreprise et ne reçoit aucun autre avantage social.

### Dispositions relatives à la résiliation de la relation de travail

#### Hans Leybaert, CEO

Le contrat de service de Hans Leybaert, pour la prestation de services de gestion quotidienne en qualité de CEO, a été conclu pour une durée indéterminée par Sofias BV, la société de gestion belge de Hans Leybaert. Sauf si la résiliation intervient dans certains cas de rupture de contrat, le CEO a droit à un préavis de 12 mois ou à des indemnités de rupture correspondant à sa rémunération fixe pour un préavis de 12 mois. Le CEO est soumis à une clause de non-concurrence d'une durée maximale d'un an à compter de la date de résiliation ou de démission, ce qui limite sa capacité à travailler pour des concurrents.

#### Laurent Marcelis, CFO

Le contrat de service de Laurent Marcelis, pour la prestation de ses services en qualité de CFO, a été conclu pour une durée indéterminée par Marcelis BV, la société de gestion belge de Laurent Marcelis. Sauf si la résiliation intervient dans certains cas de rupture de contrat, le CFO a droit à un préavis de 12 mois ou à des indemnités de rupture correspondant à sa rémunération fixe pour un préavis de 12 mois. Le CFO est soumis à une clause de non-concurrence d'une durée maximale d'un an à compter de la date de résiliation ou de démission, ce qui limite sa capacité à travailler pour des concurrents.

#### Marleen Mouton, CLO/CCO

Le contrat de service de Marleen Mouton, pour la prestation de ses services en qualité de CLO/CCO, a été conclu pour une durée indéterminée par Marleen Mouton BV, la société de gestion belge de Marleen Mouton. Sauf si la résiliation intervient dans certains cas de rupture de contrat, le contrat peut être résilié par la Société ou par le CLO moyennant un préavis de 6 mois après la première année du contrat ou des indemnités de rupture correspondant à sa rémunération fixes pour un préavis de 6 mois. Le CLO est soumis à une clause de non-concurrence d'une durée maximale d'un an à compter de la date de résiliation

ou de démission, ce qui limite sa capacité à travailler pour des concurrents.

#### **Tom Van Acker, COO**

Le contrat de service de Tom Van Acker, pour la prestation de ses services en qualité de COO, a été conclu pour une durée indéterminée par Aprilis BV, la société de gestion belge de Tom Van Acker. Sauf si la résiliation intervient dans certains cas de rupture de contrat, le COO a droit à un préavis de 12 mois ou à des indemnités de rupture correspondant à sa rémunération fixe pour un préavis de 12 mois. Le COO est soumis à une clause de non-concurrence d'une durée maximale d'un an à compter de la date de résiliation ou de démission, ce qui limite sa capacité à travailler pour des concurrents.

#### **Hans Jacobs, CCO**

Le contrat de service de Hans Jacobs, pour la prestation de ses services en qualité de COO, a été conclu pour une durée indéterminée par Kilauela Management Consulting BV, la société de gestion belge de Hans Jacobs. Sauf si la résiliation intervient dans certains cas de rupture de contrat, le CCO a droit à un préavis d'un mois et à des indemnités de rupture correspondant à sa rémunération fixe pour un préavis de 9 mois. Le CCO est soumis à une clause de non-concurrence d'une durée maximale d'un an à compter de la date de résiliation ou de démission, ce qui limite sa capacité à travailler pour des concurrents.

#### **Marcus Laube, CSO**

Le contrat de service de Marcus Laube, pour la prestation de ses services en qualité de CSO, a été conclu pour une durée indéterminée.

Sauf si la résiliation intervient dans certains cas de rupture de contrat, le contrat peut être résilié par la Société ou par le CSO moyennant un préavis de 4 mois ou des indemnités de ruptures correspondant à sa rémunération pour un préavis de 4 mois. Le CSO est soumis à une clause de non-concurrence d'une durée maximale d'un an à compter de la date de résiliation ou de démission, ce qui limite sa capacité à travailler pour des concurrents.

### **Ajustements et reprise**

La rémunération variable ne peut pas faire l'objet d'une reprise par la Société.

### **Variation annuelle de la rémunération**

Le Groupe dispose de données détaillées sur la rémunération de toutes les sociétés du groupe, y compris les rémunérations moyennes des ETP et la rémunération totale versée à l'ensemble du personnel (salaires et sous-traitants) depuis 2019.

- Pour l'exercice 2020, le coût total de personnel du Groupe s'élevait à 43 815 milliers d'euros, soit 55 500 euros par ETP en moyenne (790 ETP).
- Pour l'exercice 2021, le coût total de personnel du Groupe s'est élevé à 71 841 milliers d'euros, soit 54 800 euros par ETP en moyenne (1 312 ETP).

Unifiedpost n'a pas encore de vision à cinq ans sur la variation annuelle de la rémunération moyenne des collaborateurs de la société, à l'exception des administrateurs et des membres du conseil d'administration. Les chiffres moyens ci-dessus sont affectés par l'expansion régionale du groupe. En règle générale, le groupe applique une politique d'indexation annuelle, et ce, en fonction de l'évolution de l'espérance de vie au sein d'une région spécifique. Par ailleurs, des augmentations de salaire sont accordées en fonction de la performance et du parcours de carrière défini.

Les collaborateurs sont en principe rémunérés sur la base d'un salaire fixe brut sans part variable significative, hormis le personnel de ventes dont la rémunération variable calculée en fonction des objectifs de performance (ventes) peut aller jusqu'à un mois de salaire.

### **Politique de rémunération - Perspectives d'avenir**

Au fur et à mesure que nous avançons dans l'intégration du développement durable dans notre culture d'entreprise et dans notre stratégie commerciale, nous incorporons de plus en plus de mesures collectives relatives à la durabilité découlant de notre évaluation ESG dans la rémunération variable des membres de notre Comité exécutif et de notre CEO. Il s'agit en effet d'une dimension qui a vocation à devenir une partie intrinsèque de notre performance.

Notre objectif est d'y parvenir progressivement, en développant des KPI solides dont l'élaboration s'étoffera au fur et à mesure que nous acquerrons des connaissances et de l'expérience sur la manière de les mesurer précisément. À partir de 2022, nous planifions les premières étapes sur la base de notre Feuille de route ESG.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	106
6.6 Abus de marché	108
6.7 Conflits d'intérêts	111
6.8 Capital Social, actions et actionariat	116
6.9 Diversité des genres	118
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	120
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	122
6.12 Commissaire aux comptes	122



## Notre approche globale en matière de gestion du risque

Nous exerçons nos activités dans un environnement en évolution rapide, ce qui nous fait courir certains risques inhérents.

Compte tenu de ce contexte et de la solide croissance commerciale enregistrée au cours de l'exercice écoulé, nous avons adopté un modèle articulé autour de trois lignes de défense afin d'identifier et de gérer ces risques de manière adéquate. Ce modèle fait la distinction entre :

- la première ligne, c.-à-d. la ligne d'activité responsable du risque et qui en assure la gestion ;
- la deuxième ligne, c.-à-d. nos équipes de contrôle, de risque et de conformité qui définissent le cadre élargi des risques et des politiques de Unifiedpost et veillent à le respecter ;
- la troisième ligne, c.-à-d. notre fonction indépendante d'audit interne qui propose des services d'audit indépendants et interdisciplinaires afin de couvrir tous les domaines de notre activité.

Ce modèle de gouvernance sera encore affiné en 2022 afin d'assurer la cohérence entre les différentes initiatives de gestion des risques qui existent au sein de Unifiedpost (cartes thermiques des risques à l'échelle de l'entreprise qui font déjà l'objet d'un suivi, initiatives portant sur le risque et la sécurité informatiques basées sur les politiques informatiques correspondantes, politiques RH adoptant une approche thématique des risques et intensifiant la sensibilisation aux risques, évaluations de la conformité incluant, sans s'y limiter, la confidentialité, etc.). Par ailleurs, les évaluations d'assurance qualité des processus de l'entreprise ISAE3402 ainsi que les évaluations de la sécurité des informations ISO27000 (qui couvrent chacune certains pans de nos activités) pré-existantes seront intégrées à l'approche globale de gestion des risques.

Dans ce chapitre, nous proposons une synthèse des principaux risques auxquels Unifiedpost est actuellement confrontée (synthèse extraite des initiatives de gestion des risques en cours) ainsi qu'un résumé de notre réponse à chacune de ces menaces. Les risques décrits ci-dessous ne sont pas les seules menaces auxquelles nous sommes confrontés ; d'autres risques et incertitudes dont nous n'avons pas connaissance ou qui semblent anodins peuvent également gagner en importance et finir par avoir un impact négatif sur nos activités.

## Principaux domaines de risque et réponse de Unifiedpost

Nous avons classé les principaux risques pour Unifiedpost en quatre thèmes plus larges : risque stratégique, risque financier, risque opérationnel (en ce compris les technologies de l'information) et risque de conformité.

### Risque stratégique

#### ***L'intensification de la concurrence dans les différentes régions où Unifiedpost exerce ses activités pourrait avoir un impact sur notre modèle d'affaires***

Unifiedpost propose ses services dans différents pays. Dans chacun de ces pays, nous pourrions faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents ou à la présence de concurrents établis proposant des gammes de services similaires. En outre, les nouvelles technologies et l'évolution rapide des technologies existantes peuvent faciliter l'arrivée de nouveaux concurrents.

Ces facteurs ainsi que d'autres liés à la concurrence pourraient atténuer notre capacité à élargir notre part de marché, à accroître nos revenus et à maintenir, voire augmenter les reconductions de contrats et les prix. Nos initiatives pour faire croître l'activité commerciale pourraient donc s'avérer plus onéreuses que prévu. Par conséquent, nous pourrions ne pas être en mesure de développer suffisamment nos activités pour compenser la hausse de nos frais d'exploitation.

Même si la pression concurrentielle est indéniable, nous sommes persuadés que les acteurs locaux n'ont pas la capacité d'offrir la même gamme de services globale que Unifiedpost. Notre implantation sur le marché local nous permet également d'identifier très en amont des tendances locales afin de pouvoir réagir en conséquence. En outre, Unifiedpost pourrait être amenée à conclure des partenariats avec des acteurs locaux si cela s'avère adapté pour répondre aux besoins des clients.

#### ***Échec de l'intégration ou de la conversion des nouvelles acquisitions au sein de la plateforme centralisée de Unifiedpost***

Après avoir procédé à différentes acquisitions en 2020 et 2021 (voir également le chapitre 2.1.1), Unifiedpost poursuit son programme d'intégration (organisation, produits, plateformes et environnements d'assistance). Nos plans d'expansion prévoient la poursuite du déploiement des gammes Banqup et Crossnet dans plusieurs pays ainsi que l'élargissement de nos services de paiement (qui dépendent du rythme d'obtention des agréments réglementaires et de l'accès à des prestataires de services locaux).

En cas d'intégration tardive ou d'intégration non aboutie, nous pourrions être obligés de conserver plus longtemps des solutions multiples (hausse des frais d'exploitation directs) et de modifier l'évolutivité de nos gammes (pertes d'opportunités). S'agissant notamment des services Banqup / Crossnet et de paiement, en particulier, leur chiffre d'affaires pourrait mettre du temps à augmenter ou les économies de coûts à se concrétiser.

Afin de réduire les risques liés à l'intégration et à l'expansion, nous nous efforçons, dans tous nos programmes, d'élaborer des solutions centralisées et pérennes qui peuvent être maintenues, prises en

charge et adaptées efficacement. Nous veillons également, dans le cadre de la gestion des relations client, à limiter l'impact des migrations sur les clients, ce qui, jusqu'à présent, s'est traduit par des taux de fidélisation élevés pour notre clientèle d'entreprises.

Tous les programmes sont soumis à des règles très strictes de suivi de l'avancement.

***La situation macro-économique pourrait avoir une incidence négative sur l'appétence des investisseurs à se tourner vers les nouveaux moteurs de l'économie tels que la transformation numérique***

Certains des marchés sur lesquels nos clients exercent leurs activités nous exposent intrinsèquement à d'éventuels risques de volatilité et d'évolutions macro-économiques. En outre, il existe des incertitudes quant à l'évolution de la pandémie de coronavirus (même si cela nous donne également un élan, grâce à l'attention accrue portée à la numérisation des processus d'entreprise) ainsi qu'à la situation politique et sécuritaire en Europe (de l'Est).

La concrétisation d'un ou plusieurs scénarios négatifs entraînerait une baisse de la demande de nos services et produits, ce qui aurait un impact négatif sur notre modèle d'affaires ou retarderait la mise en œuvre de notre stratégie de croissance.

Même si nous ne sommes pas en mesure de contrôler la situation économique et politique en tant que telle, nous pensons toutefois que notre présence dans différents pays et notre effort continu de développement et d'intégration de produits et de services durables et évolutifs nous permettent d'éviter toute exposition injustifiée à des événements négatifs individuels.

En ce qui concerne la situation géopolitique et sécuritaire, en particulier, la crise en Europe n'a aucun impact direct sur Unifiedpost. Unifiedpost n'exerce pas d'activités en Ukraine ni en Russie et ne possède pas de centres de développement dans ces pays.

## **Risques financiers**

***Unifiedpost a des antécédents de pertes d'exploitation et pourrait ne pas parvenir au seuil de rentabilité à l'avenir***

En raison (entre autres) de sa stratégie de rachat et de développement (« buy-and-build »), qui est un élément essentiel de son plan d'affaires et constitue un élément fondamental de sa vision stratégique, Unifiedpost a déclaré des pertes d'exploitation, des flux de trésorerie d'exploitation négatifs et un déficit cumulé.

Au cours de l'exercice 2021, Unifiedpost a encouru des frais d'exploitation importants résultant principalement de sa stratégie d'acquisition et de sa stratégie de croissance en Europe. En outre, la rentabilité de Unifiedpost dépendra de la concrétisation d'hypothèses visées par son plan d'affaires ainsi que de sa capacité à conserver et améliorer son taux de croissance actuel. Actuellement, Unifiedpost ne peut garantir qu'elle deviendra rentable dans les délais prévus. Même si Unifiedpost devient rentable à l'avenir, elle pourrait ne pas être en mesure de le rester au cours des exercices postérieurs. Le fait de ne pas parvenir à devenir et rester rentable pourrait porter atteinte à la capacité de Unifiedpost de maintenir ses activités et avoir des répercussions négatives sur sa capacité à lever des fonds et à exécuter son plan d'affaires. Si Unifiedpost ne peut générer des flux de trésorerie positifs dans un délai raisonnable, elle pourrait ne pas être en mesure d'exécuter son plan d'affaires ou de poursuivre ses opérations ; auquel cas, les investisseurs potentiels pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

Unifiedpost estime que la probabilité de survenance de ce risque est moyenne. La concrétisation de ce risque pourrait avoir un impact négatif important sur la capacité de Unifiedpost à honorer ses obligations actuelles, poursuivre sa croissance, mettre à exécution son plan d'affaires ou relever certains défis commerciaux.

***Il est possible que Unifiedpost ne parvienne pas à couvrir ses besoins de trésorerie dans les délais***

Par le passé, Unifiedpost a financé sa stratégie de rachat et développement en s'appuyant sur un mix de fonds propres, de financement par actions et d'endettement. Le placement privé réalisé en septembre 2020 sur le marché d'Euronext a permis de lever des fonds pour accélérer la croissance basée sur les acquisitions. Afin de tirer parti des nouvelles opportunités commerciales et d'exécuter la stratégie d'harmonisation des produits et de déploiement des gammes de son groupe dans 32 pays, Unifiedpost a eu accès à des financements supplémentaires (voir le prêt Francisco Partners). Ce contrat de financement ne permet pas à Unifiedpost de tenir le rythme de croissance ambitieux qu'elle s'est fixée.

Ce type de financement par emprunt prévoit également des clauses restrictives, des engagements négatifs et des restrictions, rendant plus difficiles pour Unifiedpost d'obtenir du capital ou des fonds supplémentaires. Nous sommes convaincus que ce financement est nécessaire pour accéder au stade suivant de notre développement. Si Unifiedpost n'était pas en mesure de lever des fonds supplémentaires dans les délais, sa situation financière pourrait s'en trouver affectée et cela pourrait entraver le déploiement de ses plans et projets futurs.

***La volatilité des marchés de change pourrait avoir des répercussions négatives sur Unifiedpost***

Unifiedpost exerce des activités dans différents pays, ses activités principales étant réalisées dans la zone

euro. Dans chaque pays, elle exerce ses activités principalement en devises locales, c'est-à-dire l'euro, le lei roumain (RON) et le don vietnamien (VND) pour ses centres de développement situés respectivement en Roumanie et au Vietnam, la livre sterling (GBP) pour les lignes d'activité de Unifiedpost Ltd acquises, le dinar serbe (RSD) pour Fitek Balkan, la couronne suédoise (SEK), la couronne norvégienne (NOK) et la couronne danoise (DKK) pour les activités 21 Grams acquises et le dollar de Singapour (SGD) pour ses activités à Singapour.

La volatilité des marchés de change dans l'un des pays dans lesquels Unifiedpost exerce ses activités et l'insuffisance des couvertures en devises locales pourraient avoir des répercussions négatives sur les résultats financiers de Unifiedpost. Unifiedpost suit en permanence ses risques financiers et la position de ses liquidités.

## Risques opérationnels

### ***Incapacité à proposer une plateforme disponible et fiable pour héberger notre portefeuille de produits***

Pour pouvoir mettre nos produits et services sur le marché, nous devons obtenir, traiter et partager de larges quantités de données liées aux factures et aux transactions de paiement. La fiabilité et la disponibilité de nos plateformes et de l'infrastructure sous-jacente sont donc essentielles. Ce sera encore plus le cas à partir de 2022 car nous attendons une croissance importante du nombre d'utilisateurs ainsi que de la quantité de données et de transactions traitées.

Des problèmes d'indisponibilité ou l'impossibilité à proposer des solutions fiables entraîneraient des répercussions importantes sur notre organisation car ils porteraient atteinte à notre réputation ou provoqueraient le paiement de dommages-intérêts. Nos clients pourraient également se tourner vers nos concurrents. En outre, nous pourrions faire l'objet d'une enquête de notre autorité de réglementation en cas de problème au sein de notre service Paiement et nous exposer à des sanctions et des amendes avec, au final, la perte de notre agrément réglementaire.

Unifiedpost applique une série de mesures d'atténuation des risques pour maintenir la disponibilité et la fiabilité de ses produits, notamment :

- configuration de plateformes et conception de processus qui permettent de préserver en permanence la continuité des activités et d'éviter les points de défaillance uniques ;
- recours à l'infrastructure de tiers de confiance, le cas échéant ;
- suivi permanent de la performance et de la disponibilité des systèmes.

### ***Risque découlant de l'échec de nos procédures de cybersécurité (et de sécurité informatique de manière générale)***

La nature de nos activités nous expose de manière inhérente à des risques de sécurité informatique. Unifiedpost réalise une évaluation annuelle des risques qui tient compte de différents scénarios. Dans le cadre de cette évaluation, elle a détecté les principaux risques suivants :

- Piratage d'applications Internet Unifiedpost a recours à de nombreuses applications Internet susceptibles de contenir des failles non détectées et qui pourraient être piratées par des pirates informatiques ayant l'intention de voler ou de modifier des données, de réaliser des activités frauduleuses (p.ex. fraude financière) ou de rendre ses applications indisponibles.
- Attaque de piratage sophistiquée : une attaque ciblée et sophistiquée pourrait également porter atteinte aux infrastructures de Unifiedpost.
- Cybercriminalité générale : des activités reposant sur l'ingénierie sociale et/ou les logiciels malveillants pourraient parvenir à voler des informations ou des fonds de Unifiedpost en raison d'une sensibilisation insuffisante des effectifs et de contrôles de sécurité défaillants au niveau des systèmes finaux.
- Erreurs internes : des employés, en particulier ceux qui possèdent des privilèges d'accès, pourraient involontairement divulguer/modifier des données sensibles ou rendre les systèmes informatiques indisponibles en raison de restrictions d'accès inadéquates ou de contrôles insuffisants au niveau des systèmes ou applications finaux.
- Fraude interne : un employé pourrait utiliser son accès aux systèmes et installations de Unifiedpost pour générer des gains financiers en dérobant des données ou des fonds.

D'importantes violations de sécurité des informations pourraient entraîner des répercussions financières directes et indirectes, en plus d'amplifier le risque lié à la disponibilité et la fiabilité de nos produits (atteinte à la réputation et autres impacts).

Unifiedpost a mis en place un programme de sécurité des informations de grande ampleur pour garantir la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la sécurité de ses systèmes (mélange de pratiques de prévention, de détection et de suivi continu, notamment l'évaluation annuelle des cyber-risques elle-même). L'approche globale de sécurité s'appuie sur certaines politiques et procédures. Pour une sélection de produits et d'entités, elle est également ancrée dans l'obtention des certifications ISO27000 officielles. Parmi les autres initiatives d'atténuation des risques figurent un programme de formation et de sensibilisation à la sécurité informatique et un programme approfondi de tests de pénétration dont les conclusions peuvent induire une réponse rapide et efficace.

***Risque de ne pas parvenir à déployer les plateformes Banqup et Crossnet de manière efficace et dans les délais sur les marchés européens en pleine phase de numérisation rapide***

La poursuite du déploiement du produit Banqup (à destination du marché des PME) à grande échelle dans de nombreux pays nécessite de relever des défis techniques et organisationnels, en plus de gérer les risques stratégiques et commerciaux susvisés. Dans chaque pays, la fonction des ventes et les équipes d'assistance opérationnelle doivent être élargies. À cet égard, nous devons garantir la conformité aux lois et règlements des pays concernés. Parmi les autres défis, on peut citer le besoin éventuel de personnaliser le produit en fonction du marché local (en plus des versions en langue locale qui ont été préparées dans le cadre du programme de déploiement).

Par ailleurs, nous devons continuer d'intégrer de grandes entreprises clientes sur notre plateforme Crossnet afin de renforcer les interactions entre les différents réseaux. Les marchés sont plus exigeants dans certains pays en raison de spécificités réglementaires locales. Si nous ne répondons pas rapidement à ces besoins du secteur, notre modèle de croissance pourrait en pâtir.

Même si nous avons confiance en nos capacités techniques et organisationnelles, les défis que nous rencontrons pourraient retarder le déploiement dans certains pays, ce qui entraînerait des frais supplémentaires et des pertes d'opportunités.

Outre la feuille de route de déploiement stratégique (voir également le chapitre 4 Feuille de route transactions et intégration), nous avons défini des organisations locales cibles normalisées ainsi que des outils d'assistance communs pris en charge par Unifiedpost afin d'atténuer, autant que possible, l'impact des enjeux qui se posent au niveau local.

***Risque de ne pas parvenir à attirer de nouveaux clients ou à convertir les clients d'essai en clients payants***

Afin de mettre à exécution notre stratégie de croissance et donc d'accroître le chiffre d'affaires que nous tirons des abonnements, nous devons intégrer de nouveaux clients et convertir les clients d'essai en clients payants. Nous devons également leur faire bénéficier de sur classements en leur offrant des services à valeur ajoutée à des tarifs préférentiels. L'éventuelle évolution des services proposés ou des attentes des clients et le lancement par des concurrents de produits différents offrant d'autres fonctionnalités pourraient avoir des répercussions sur notre capacité à développer nos activités. Si nous ne parvenons pas à attirer, convertir et surclasser nos clients, nous pourrions ne pas être en mesure d'augmenter notre chiffre d'affaires ni de faire progresser notre marge brute.

Unifiedpost suit de près les modèles de croissance prévus au budget afin de résoudre rapidement les problèmes potentiels.

***Risque de ne pas parvenir à recruter des candidats ou à maintenir un taux de fidélisation élevé de nos collaborateurs au profil talentueux***

Notre réussite future dépend de notre capacité à attirer et à fidéliser les meilleurs profils. À cet égard, nous sommes en concurrence avec de nombreuses sociétés dans différents pays.

La perte de nos profils les plus talentueux ou le fait de ne pas parvenir à en attirer de nouveaux pourrait avoir un impact majeur sur le déploiement et le développement futurs de nos produits et services. Si nous ne parvenons pas à fidéliser nos talents, cela pourrait également nous priver de connaissances précieuses sur notre organisation, sur nos produits et nos services et générer d'éventuels risques opérationnels dans le fonctionnement de nos activités quotidiennes.

Unifiedpost adopte une approche à plusieurs facettes de la réduction des risques liés à ses collaborateurs et à leurs compétences, qui porte notamment sur :

- des salaires et avantages compétitifs et adaptés en fonction de la localisation (nous sommes par ailleurs en capacité d'attirer des talents issus de groupes plus larges grâce à notre présence internationale) ;
- des opportunités de développement ;
- l'amélioration continue des processus RH internes.

***La collaboration avec des tiers et la dépendance envers ceux-ci entraînent un risque accru concernant la qualité du service***

Nous faisons régulièrement appel à des prestataires tiers, des fournisseurs de services et des partenaires pour nos solutions (p.ex., progiciels ERP et de comptabilité).

Ce modèle basé sur la collaboration génère de multiples risques opérationnels inhérents pour Unifiedpost : disponibilité des services et des produits, sécurité de l'information, confidentialité et continuité des opérations. Les collaborations avec des tiers qui ne répondent pas à nos critères de qualité ou dont la performance ne correspond pas à nos exigences pourraient porter atteinte à nos marques de produits. Des problèmes de performance pourraient avoir un impact négatif sur notre stratégie de croissance.

Afin d'atténuer raisonnablement les risques liés aux activités externalisées, Unifiedpost a mis en place des procédures d'évaluation préalable de la confidentialité et de la sécurité de l'information à exécuter sur les nouveaux fournisseurs et partenaires. Unifiedpost dispose également d'une politique d'externalisation couvrant les partenaires et prestataires informatiques du service Paiement (incluant le suivi continu des fournisseurs existants). Nous poursuivrons le déploiement de ces politiques et procédures à travers nos services en 2022. Par ailleurs, une fonction centralisée Achats du Groupe a

été mise en place en 2022 afin notamment de définir des pratiques normalisées d'intégration et de vérification des fournisseurs.

## Risques de conformité

### ***Il est possible que Unifiedpost ne respecte pas les règles de conformité réglementaire globales***

Notre service Paiement ayant son siège en Belgique, il est soumis à la surveillance prudentielle de la Banque nationale de Belgique. Notre implantation locale dans plusieurs pays nous oblige à nous conformer aux autres lois, réglementations et lignes directrices contraignantes émises par les régulateurs nationaux, ce qui pourrait avoir un impact sur nos pratiques en matière d'intégration des clients et sur la manière précise dont les services de paiement sont proposés. S'il est évident que notre service Paiement est soumis à des réglementations officielles, Unifiedpost est également tenue au respect des attentes réglementaires pour tous ses services (lancement d'alerte, prévention des délits d'initiés...), le tout dans le contexte d'un paysage réglementaire en pleine évolution.

Le non-respect de la législation, des règlements et des lignes directrices belges et internationaux pourrait entraîner des amendes et, au final, la perte de notre agrément pour la prestation de services de paiement.

Afin de prévenir ces risques réglementaires, nous surveillons en permanence les lois et règlements existants et nous examinons le paysage réglementaire afin de déceler les moindres évolutions ayant un impact sur nos obligations réglementaires. Le cas échéant, nous avons recours à des conseils externes spécialisés afin de vérifier nos projets de solution et avant de mettre en œuvre notre cadre réglementaire.

### ***Unifiedpost pourrait ne pas respecter les règles de protection des données et de confidentialité***

Nous sommes soumis à différentes lois et réglementations de protection des données telles que le RGPD, le RGPD du R.-U. et la Loi fédérale suisse sur la protection des données (chacune étant également soumise à des évolutions et changements d'interprétation).

La non-conformité aux lois relatives à la confidentialité porterait directement atteinte à la réputation du groupe et pourrait également donner lieu à des poursuites contre nous ou nos clients ainsi qu'à d'éventuelles amendes.

Unifiedpost a mis en place un Bureau de la protection des données centralisé qui exerce des missions de suivi de la conformité, de traitement des demandes des personnes concernées, de traitement des manquements potentiels en matière de protection des données, de formation et de campagnes de sensibilisation, etc. pour toutes les entités de son groupe. En outre, le Bureau de protection des données

prête son assistance en matière de développement de nouveaux produits et offre un suivi et des conseils sur le paysage réglementaire existant et les évolutions à venir en matière de législation relative à la confidentialité.

## Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé à différents risques financiers. Le Conseil d'administration a la responsabilité globale de déterminer les objectifs et politiques de gestion des risques du Groupe et, tout en conservant sa responsabilité ultime à cet égard, a délégué à la direction du Groupe l'autorité de concevoir et d'appliquer les processus qui garantissent la mise en œuvre efficace des objectifs et des politiques.

L'objectif global du CA est de mettre en place des politiques visant à réduire autant que possible les risques sans amoindrir la compétitivité et la flexibilité du Groupe. De plus amples informations concernant ces politiques sont présentées ci-dessous.

### Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque que le Groupe subisse une perte en raison d'un manquement d'une contrepartie à ses obligations contractuelles. Le Groupe est principalement exposé au risque de crédit du fait des ventes à crédit. La politique du Groupe, appliquée localement, consiste à évaluer le risque de crédit des nouveaux clients avant de conclure des contrats, en tenant compte de leur situation financière, de l'expérience antérieure et d'autres facteurs. Pour les clients à risque plus élevé, de nouvelles ventes à crédit ne sont effectuées qu'avec l'approbation de l'équipe dirigeante du Groupe. Le Groupe suit mensuellement le classement par échéance de ses créances commerciales. Le risque de crédit concerne également la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les dépôts auprès des banques et des établissements financiers. En ce qui concerne les banques et les établissements financiers, seules des parties bénéficiant d'une note minimale de « A » attribuée par un organisme indépendant sont acceptées. (Voir les informations communiquées à la section 5.30.2.1)

### Risque de marché

Le risque de marché découle de l'utilisation par le Groupe d'instruments financiers portant intérêts, négociables ou libellés en devises. Il s'agit du risque de voir la juste valeur de flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuer en raison de variations des taux d'intérêt (risque de taux d'intérêt), des taux de change (risque de change) ou d'autres facteurs de marché (autre risque de cours). (Voir les informations communiquées à la section 5.30.2.2)

## Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque pour le Groupe de ne pas être en mesure d'honorer ses obligations financières à leur échéance. L'équipe dirigeante examine régulièrement les prévisions de flux de trésorerie afin d'établir si le Groupe dispose de suffisamment de fonds disponibles pour satisfaire ses besoins de fonds de roulement futurs et pour tirer parti des opportunités commerciales). (Voir les informations communiquées chapitre financier et plus particulièrement à la section 5.30.2.3).

## Gestion du risque lié au capital

Les objectifs du Groupe en matière de gestion du capital consistent à préserver la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation afin de fournir des rendements aux actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes, et à maintenir une structure de capital optimale pour réduire le coût du capital.

Le Groupe assure la surveillance du capital au moyen du ratio d'endettement suivant : dette nette divisée par le total des « capitaux propres ».

## Contrôles internes sur le reporting

Dans le cadre de ses responsabilités, le Comité de gestion de Unifiedpost a établi un système de contrôle interne, pour garantir, entre autres, l'exactitude des informations communiquées. L'application des principes de gestion du risque global à la préparation des états financiers implique principalement l'identification et l'évaluation des :

1. Données de reporting financier significatives et de leur finalité ;
2. Risques potentiels encourus dans le cadre de la poursuite des objectifs/affirmations visé(e)s dans les états financiers (existence, exactitude, évaluation, exhaustivité, droits et obligations, et présentation et communication) ;
3. Mécanismes de contrôle et de leur efficacité.

Les objectifs de reporting financier visent, entre autres, à : (i) garantir que les états financiers sont préparés conformément aux normes IFRS ; (ii) garantir que les informations présentées dans les états financiers sont transparentes et exactes ; (iii) garantir l'application des principes comptables appropriés au secteur et aux transactions de la société ; et (iv) donner une assurance raisonnable sur la fiabilité du reporting financier et la préparation et présentation fidèle des états financiers publiés.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	108
6.7 Conflits d'intérêts	111
6.8 Capital Social, actions et actionariat	116
6.9 Diversité des genres	118
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	120
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	122
6.12 Commissaire aux comptes	122



Le Conseil a approuvé le Dealing Code de Unifiedpost conformément au Règlement (UE) No 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché. Le Dealing Code limite les transactions de titres Unifiedpost par les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, l'équipe dirigeante et certaines autres personnes pendant des périodes fermées et des périodes d'interdiction. Le Dealing Code contient également des règles concernant la divulgation des transactions envisagées et des transactions proprement dites par les principaux gestionnaires et leurs personnes étroitement apparentées, par le biais d'une notification à Unifiedpost et à la FSMA. Le Chief Legal Counsel est le Compliance Officer aux fins du Dealing Code de Unifiedpost. Le Dealing Code figure à l'annexe I de la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Il peut être téléchargé dans la section « Investor Relations » (Relations avec les investisseurs) de notre site Internet : <https://www.unifiedpost.com/en/investor-relations/corporate-governance>.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	106
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	118
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	120
6.12 Commissaire aux comptes	122



Les articles 7:96 et 7:97 du Code des sociétés belge prévoient une procédure spéciale si un administrateur de Unifiedpost, à l'exception de certaines décisions ou transactions exemptées, a, directement ou indirectement, un intérêt financier personnel qui entre en conflit avec une décision ou une transaction qui relève des pouvoirs du Conseil d'administration. L'administrateur concerné doit informer les autres administrateurs avant toute décision du Conseil d'administration. Une notification doit être faite au Commissaire aux comptes. Dans ce contexte, (i) l'administrateur ainsi en conflit ne peut participer à la délibération ni au vote sur la décision ou transaction concernée, (ii) le Conseil d'administration doit décrire la nature de la décision donnant lieu à un conflit d'intérêts et les conséquences patrimoniales de celui-ci pour Unifiedpost dans les procès-verbaux du Conseil d'administration et (iii) la partie concernée de ces procès-verbaux doit être incluse dans le rapport annuel de Unifiedpost. À cet égard, la procédure spéciale relative aux conflits d'intérêts décrite ci-dessus a été appliquée deux fois jusqu'à la date du présent rapport.

### Réunion du Conseil d'administration du 20 janvier 2021

À l'occasion d'une réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 20 janvier 2021 (par résolution écrite), la déclaration suivante a été faite par Jinvest BV en tant qu'administrateur de Unifiedpost avant que le Conseil d'administration ne prenne une décision :

Au nom de sa société de gestion Jinvest BV, M. Jurgen Ingels a déclaré qu'en sa qualité de représentant permanent de cette dernière, il avait un conflit d'intérêts potentiel au sujet de la décision de Unifiedpost de conclure un contrat de placement avec Joh. Berenberg, Gossler & Co KG (le « Contrat de placement »). Plus précisément, Smartfin Capital NV (société dans laquelle M. Ingels détient une participation d'environ 4 %) avait l'intention de vendre 1 403 580 actions Unifiedpost. Ainsi, Smartfin Capital NV deviendrait partie au Contrat de placement auquel Unifiedpost serait également partie.

Même si Smartfin Capital NV n'était pas membre du groupe d'actionnaires vendeurs ayant autorisé Unifiedpost à agir en son nom dans le cadre d'une procédure accélérée de construction du livre d'ordres et même si Unifiedpost (i) ne serait amenée à recevoir aucune rémunération dans le cadre de l'opération, (ii) ne supporterait aucun coût lié à l'opération (étant donné que ces coûts seront déduits du produit des actionnaires) et (iii) aurait uniquement le droit, sans encourir d'obligation, d'indemniser les autres parties dans le cadre du modèle de contrat de placement (sur lequel le Contrat de placement sera basé), le Conseil d'administration a jugé prudent de supposer l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel entre Unifiedpost et M. Ingels (en sa qualité de représentant permanent de Jinvest BV).

À cet égard, M. Ingels a déclaré, au nom de Jinvest BV, sa société de gestion, qu'en sa qualité de représentant permanent de cette dernière, il pourrait avoir un conflit d'intérêts patrimonial vis-à-vis

de Unifiedpost car Smartfin Capital NV (société dont M. Ingels détient environ 4 % de participation), en vertu du Contrat de placement, présenterait certaines déclarations et garanties et pourrait être tenue d'indemniser et de dégager Unifiedpost (et les teneurs de livre uniques) de toute responsabilité dans le cadre (entre autres) de toute demande ou perte découlant directement ou indirectement de tout manquement réel ou présumé de Smartfin Capital NV à l'une de ses obligations ou à l'un de ses engagements, déclarations, garanties ou autres accords visés par le Contrat de placement.

Dans la mesure où Unifiedpost subirait certaines pertes découlant de l'opération ou liées à elle, il serait donc dans l'intérêt de M. Ingels (en sa qualité d'actionnaire de Smartfin Capital NV) de limiter autant que possible les obligations de Smartfin Capital NV d'indemniser Unifiedpost, alors qu'il serait dans l'intérêt de Unifiedpost de réclamer une indemnisation à Smartfin Capital NV dans toute la mesure du possible. En conséquence, il existait bien un conflit d'intérêts potentiel entre Unifiedpost et M. Ingels (en sa qualité d'actionnaire de Smartfin Capital NV).

Le Conseil d'administration a donc jugé opportun de ne pas tenir compte de l'approbation par Jinvest BV des points pertinents de l'ordre du jour des résolutions écrites pour lesquelles M. Ingels (en sa qualité de représentant permanent de Jinvest BV) avait un conflit d'intérêts. Ces décisions et toutes les décisions connexes dans le cadre de celle-ci sont prises à l'unanimité par tous les membres du Conseil d'administration non concernés par ce conflit d'intérêts.

Le Conseil d'administration (afin de lever toute ambiguïté, à l'exclusion de Jinvest BV), agissant en qualité de représentant des actionnaires vendeurs, a décidé que le Contrat de placement devait être conclu par Unifiedpost afin de mettre en place les conventions et ententes régissant le transfert coordonné entre les actionnaires vendeurs, Smartfin Capital NV et les teneurs de livres uniques.

En outre, le Conseil d'administration (afin de lever toute ambiguïté, à l'exclusion de Jinvest BV) a décidé que Unifiedpost conclurait le Contrat de placement, à condition que (i) l'unique objet de l'inclusion de Unifiedpost en tant que partie au Contrat consiste à fournir un ensemble limité de déclarations et de garanties et (ii) que le Contrat de placement soit fondé sur le modèle de contrat de placement et ne dévie en aucun cas de ce modèle.

## Réunion du Conseil d'administration du 17 mars 2021

À l'occasion d'une réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 17 mars 2021, la déclaration suivante a été faite par Sofias BV en tant qu'administratrice de Unifiedpost avant que le Conseil d'administration ne prenne une décision :

Hans Leybaert (en qualité de représentant permanent de Sofias BV) a déclaré qu'en sa qualité d'administrateur de Unifiedpost, il pourrait éventuellement être considéré comme ayant un conflit d'intérêts patrimonial direct ou indirect en lien avec certains points de l'ordre du jour, en particulier en ce qui concerne (i) l'approbation et la hausse de la rémunération de Hans Leybaert en sa qualité de CEO de Unifiedpost, conformément aux propositions du Comité de Rémunération et (ii) l'approbation de l'attribution d'une prime à Hans Leybaert et à Laurent Marcelis dans le cadre de l'achèvement de l'introduction en Bourse de Unifiedpost conformément à la proposition du Comité de Rémunération.

Hans Leybaert (en qualité de représentant permanent de Sofias BV) a ensuite expliqué le conflit d'intérêts susvisé comme suit :

Hans Leybaert (en qualité de représentant permanent de Sofias BV) a déclaré qu'il bénéficiait (i) d'une hausse de salaire en sa qualité de CEO et (ii) (conjointement avec Laurent Marcelis) d'une prime liée à l'achèvement de l'introduction en Bourse de Unifiedpost. Par conséquent, Hans Leybaert (en qualité de représentant permanent de Sofias BV) pourrait éventuellement être considéré comme ayant un intérêt de nature patrimoniale entrant en conflit avec l'intérêt de Unifiedpost dans le contexte de l'approbation par Unifiedpost de la hausse de la rémunération et de l'attribution de la prime.

Ce conflit d'intérêts est régi par l'article 7:96 du Code des Sociétés et des Associations (CSA) belge en vertu duquel (i) il convient d'enregistrer la déclaration de l'administrateur ainsi que son explication concernant la nature du conflit d'intérêts susvisé dans le procès-verbal du Conseil d'administration chargé de délibérer et de prendre des décisions sur ce point de l'ordre du jour et (ii) l'administrateur ayant le conflit d'intérêts ne peut prendre part aux délibérations concernant la décision sur laquelle porte le conflit d'intérêts et les autres administrateurs doivent prendre la décision ou exécuter la transaction. Conformément à l'article 7:96 du Code des Sociétés et des Associations belge, Hans Leybaert (en qualité de représentant permanent de Sofias BV) n'a pas pris part aux délibérations ni pris de décision sur l'approbation par Unifiedpost de la hausse de rémunération et de l'attribution de la prime.

S'agissant de l'approbation de la hausse de la rémunération de Hans Leybaert en sa qualité de CEO de Unifiedpost, le Conseil d'administration (à l'exception de Sofias BV) a décidé que la hausse de la rémunération de Hans Leybaert était dans l'intérêt de Unifiedpost car cette dernière avait pour objectif d'offrir à ses dirigeants une rémunération équilibrée, adaptée aux besoins spécifiques de Unifiedpost et correspondant à la performance individuelle et collective pour ses dirigeants. En outre, Unifiedpost a

intéressé à adapter la rémunération du CEO aux pratiques de marché mises en œuvre par les sociétés cotées, sur la base de l'étude comparative réalisée par PwC et commanditée par le Comité de Rémunération et de Nomination de Unifiedpost. Le Conseil d'administration (à l'exception de Sofias BV) a décidé d'approuver la hausse de la rémunération de Hans Leybaert en sa qualité de CEO, telle que proposée par le Comité de Rémunération, qui se composera, pour 75 %, d'une rémunération annuelle de base de 360 000 euros et, pour 25 %, d'une prime annuelle maximale en numéraire de 120 000 euros.

S'agissant de l'approbation de l'attribution d'une prime à Hans Leybaert et à Laurent Marcelis dans le cadre de l'achèvement de l'introduction en Bourse de Unifiedpost, le Conseil d'administration (à l'exception de Sofias BV) a décidé que Unifiedpost avait intérêt à attribuer une prime à Hans Leybaert et à Laurent Marcelis dans le cadre de l'achèvement de l'introduction en Bourse de Unifiedpost car il s'agissait d'une prime exceptionnelle récompensant les travaux et les efforts remarquables réalisés ainsi que l'excellent résultat obtenu par Unifiedpost sur une période de deux ans et demi.

Le Conseil d'administration (à l'exception de Sofias BV) a décidé d'approuver l'attribution d'une prime à Hans Leybaert et à Laurent Marcelis dans le cadre de l'achèvement de l'introduction en Bourse de Unifiedpost, telle que proposée par le Comité de Rémunération, qui s'élève à 50 000 euros pour chacun d'eux.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	116
6.9 Diversité des genres	118
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	120
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	122
6.12 Commissaire aux comptes	122



## Assemblée Générale des Actionnaires

L'Assemblée Générale Annuelle des Actionnaires de Unifiedpost se tiendra le 17 mai 2022.

L'Assemblée Générale Annuelle des Actionnaires se tient, chaque année, le troisième mardi de mai à 19 h. Si ce jour est un jour férié légal en Belgique, l'assemblée se tient à la même heure le jour ouvré précédent. L'Assemblée Générale des Actionnaires se tient au siège de Unifiedpost.

Les autres Assemblées Générales des Actionnaires se tiennent le jour, à l'heure et au lieu indiqués dans l'avis de convocation. Elles peuvent se tenir dans des lieux autres que le siège social.

Les Assemblées Générales Annuelles, Spéciales et Extraordinaires des Actionnaires peuvent être convoquées par le Conseil d'administration ou par le Commissaire aux comptes et doivent être convoquées dans les trois semaines suivant la demande d'Actionnaires représentant un dixième du Capital Social, avec au minimum les points proposés à l'ordre du jour par les Actionnaires concernés.

## Droits de vote

- Chaque Actionnaire a droit à une voix par Action lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires. Les Actionnaires principaux de Unifiedpost n'ont pas de droits de vote différents de ceux des autres Actionnaires.
- Les droits de vote peuvent être suspendus concernant des Actions :
- qui n'étaient pas entièrement libérées, nonobstant la demande à cet effet du Conseil d'administration ;
- auxquelles plusieurs personnes ont droit, sauf si un représentant unique est nommé pour l'exercice du droit de vote ;
- qui confèrent à leurs détenteurs des droits de vote supérieurs au seuil de 5 % ou tout multiple de 5 % du nombre total de droits de vote attachés aux instruments financiers en circulation de Unifiedpost à la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires concernée, sauf dans le cas où l'Actionnaire concerné a informé Unifiedpost et la FSMA, au moins 20 jours avant la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires lors de laquelle il souhaite exercer son droit de vote, que sa participation a atteint ou dépassé les seuils susvisés ;
- qui sont détenues par Unifiedpost ou par une filiale directe de cette dernière ; et
- dont le droit de vote a été suspendu par un tribunal compétent ou la FSMA.

## Avis de convocation à l'Assemblée Générale des Actionnaires

Les détenteurs d'Actions nominatives doivent recevoir un avis écrit de convocation à l'Assemblée Générale des Actionnaires au moins 30 jours avant l'Assemblée. Si le(s) détenteur(s) d'Actions nominatives, d'obligations convertibles, de droits de souscription ou d'un certificat émis avec la coopération de Unifiedpost, a(ont) communiqué son(leur) adresse électronique à Unifiedpost conformément à l'article 2:32 du CSA, il(s) recevra(ont) un avis écrit de convocation à l'Assemblée Générale des Actionnaires à l'adresse électronique communiquée. Si une telle adresse électronique n'a pas été communiquée, l'avis écrit de convocation à l'Assemblée Générale des Actionnaires est remis par courrier postal.

Unifiedpost doit également publier un avis de convocation dans le Moniteur Belge, dans un journal de diffusion nationale (à l'exception des Assemblées Générales Annuelles des Actionnaires qui se tiennent au lieu, au jour et à l'heure indiqués dans les statuts et dont l'ordre du jour est limité à l'approbation des comptes annuels, des rapports annuels du Conseil d'administration et du Commissaire aux comptes, de la décharge à donner aux administrateurs et au Commissaire aux comptes, du rapport de rémunération et des dispositions relatives à la résiliation) et dans un média dont on peut raisonnablement considérer qu'il bénéficie d'une diffusion publique importante au sein de l'EEE et qu'il est rapidement accessible de manière non discriminatoire. Les avis sont publiés au moins 30 jours avant l'Assemblée Générale des Actionnaires. Si une nouvelle convocation est requise faute de quorum et si la date de la seconde Assemblée Générale des Actionnaires était mentionnée dans le premier avis, en l'absence de nouveaux points à l'ordre du jour, les avis sont publiés au moins 17 jours avant cette seconde Assemblée Générale des Actionnaires.

À compter de la publication de l'avis, Unifiedpost met les informations requises par la loi à disposition sur le site Internet de Unifiedpost (<http://www.unifiedpost.com/investor-relations>) pendant une période de cinq ans à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires concernée.

## Formalités pour assister à une Assemblée Générale des Actionnaires

Unifiedpost n'a pas ajouté dans ses statuts des seuils additionnels à ceux prévus par la Loi en matière de transparence.

Un actionnaire souhaitant assister et participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires doit :

- être propriétaire des Actions enregistrées en son nom, à minuit heure d'Europe centrale, le quatorzième jour civil précédant la date de l'assemblée (la « date d'enregistrement »), soit par le biais d'un enregistrement au registre des Actionnaires dans le cas d'Actions nominatives, soit par le biais d'une inscription dans les comptes d'un teneur de compte ou organisme de compensation

- agrée dans le cas d'Actions dématérialisées ; et
- informer Unifiedpost (ou la personne désignée par Unifiedpost) en renvoyant la confirmation de son intention de participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires via l'adresse électronique de Unifiedpost ou l'adresse électronique spécifique mentionnée dans l'avis de convocation à l'Assemblée Générale des Actionnaires, au plus tard le sixième jour civil précédant le jour de l'Assemblée Générale des Actionnaires. En outre, les détenteurs d'Actions dématérialisées doivent, le même jour au plus tard, fournir à Unifiedpost (ou à la personne désignée par Unifiedpost) ou faire en sorte de fournir à Unifiedpost (ou à la personne désignée par Unifiedpost) un certificat original délivré par le teneur de compte ou l'organisme de compensation agréé attestant du nombre d'Actions détenues à la date d'enregistrement par l'Actionnaire concerné et au titre desquelles il a informé de son intention de participer à l'assemblée.

Les détenteurs de parts bénéficiaires, d'Actions sans droit de vote, d'obligations, de droits de souscription ou d'autres titres émis par Unifiedpost ainsi que les détenteurs de certificats émis avec la coopération de Unifiedpost et représentant des titres émis par cette dernière peuvent participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires dans la mesure où la loi ou les statuts les y autorisent et, selon le cas, leur accordent le droit de participer aux votes. S'ils proposent de participer, ces détenteurs sont soumis aux mêmes formalités concernant l'admission et l'accès aux mêmes formulaires et dépôts de procuration que ceux imposés aux Actionnaires.

## Vote par procuration

Tout Actionnaire ayant le droit de voter peut soit participer en personne à l'Assemblée Générale des Actionnaires, soit donner une procuration à une autre personne qui n'est pas nécessairement un Actionnaire, pour le représenter à l'Assemblée Générale des Actionnaires. Un Actionnaire peut désigner, pour une assemblée donnée, une seule personne en qualité de fondé de pouvoir, sauf dans les circonstances dans lesquelles le droit belge permet de désigner plusieurs fondés de pouvoir. La désignation d'un fondé de pouvoir peut se faire sur formulaire papier ou électronique (auquel cas le formulaire sera signé au moyen d'une signature électronique conformément au droit belge en vigueur), par le biais d'un formulaire mis à disposition par Unifiedpost. Le formulaire original au format papier signé ou le formulaire électronique doit être reçu par Unifiedpost au plus tard le sixième jour civil précédant le jour de l'assemblée. Toute désignation d'un fondé de pouvoir doit respecter les exigences prévues par la législation belge en vigueur en termes de conflits d'intérêts, de tenue des registres et autres obligations applicables.

## Vote à distance dans le cadre de l'Assemblée Générale des Actionnaires

L'avis de convocation à l'Assemblée peut permettre aux Actionnaires de voter à distance dans le cadre de l'Assemblée Générale des Actionnaires en envoyant un formulaire au format papier ou, si l'avis de convocation à l'assemblée l'autorise spécifiquement, en envoyant un formulaire au format électronique (auquel cas le formulaire sera signé au moyen d'une signature électronique conformément au droit belge en vigueur). Ces formulaires seront mis à disposition par Unifiedpost. Le formulaire original au format papier signé doit être reçu par Unifiedpost au plus tard le sixième jour civil précédant la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires. Un vote au moyen du formulaire électronique signé peut intervenir jusqu'au dernier jour civil avant l'Assemblée Générale des Actionnaires. Unifiedpost peut également organiser un vote à distance dans le cadre de l'Assemblée Générale des Actionnaires par le biais d'autres modes de communication électronique tels que, entre autres, un ou plusieurs sites Internet. Unifiedpost précise les conditions pratiques d'un tel vote à distance dans l'avis de convocation.

Afin que leur vote soit pris en compte pour le calcul du quorum et de la majorité des voix, les Actionnaires votant à distance doivent respecter les formalités d'admission.

Droit à demander l'ajout de points à l'ordre du jour et à poser des questions à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Un ou plusieurs Actionnaires détenant conjointement au moins 3 % du Capital Social peuvent demander l'ajout de points à l'ordre du jour de toute Assemblée Générale des Actionnaires convoquée et soumettre des propositions de résolutions eu égard aux points existants de l'ordre du jour ou à de nouveaux points à ajouter à l'ordre du jour, à condition (i) qu'ils prouvent la propriété de cette participation à la date de leur demande et enregistrent leurs Actions représentant cette participation à la date d'enregistrement et (ii) que les points supplémentaires à l'ordre du jour et/ou les résolutions proposées aient été reçus par écrit par Unifiedpost au plus tard le vingt-deuxième jour précédant la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires concernée. La participation doit être prouvée par un certificat attestant de l'enregistrement des Actions concernées au registre des actions de Unifiedpost ou par un certificat délivré par le teneur de compte ou l'organisme de compensation agréé attestant de l'inscription du nombre concerné d'Actions dématérialisées au nom de l'Actionnaire ou des Actionnaires concernés.

Le cas échéant, Unifiedpost publiera un ordre du jour révisé de l'Assemblée Générale des Actionnaires, au plus tard le quinzième jour précédant l'Assemblée Générale des Actionnaires. Le droit à demander l'ajout de points à l'ordre du jour ou la soumission de propositions de résolutions concernant des points existants de l'ordre du jour ne s'applique pas dans le cas d'une seconde Assemblée Générale des Actionnaires qui doit être convoquée parce que le quorum n'était pas réuni lors de la première Assemblée Générale des Actionnaires.

Dans le respect des limites de l'article 7:139 du CSA, lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires, les administrateurs et le Commissaire aux comptes répondent aux questions posées par les Actionnaires. Les Actionnaires peuvent poser des questions soit pendant l'Assemblée soit avant (par écrit ou sous forme électronique), à condition que Unifiedpost reçoive la question écrite au plus tard le sixième jour précédant l'Assemblée Générale des Actionnaires.

## Quorum et majorités

De manière générale, il n'y a pas d'exigence de quorum de présence pour une Assemblée Générale des Actionnaires, à l'exception des cas prévus par la loi concernant certaines décisions. Les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées, sauf dans les cas où la loi ou les statuts prévoient une majorité spéciale.

Les questions impliquant des obligations légales particulières de quorum et de majorité comprennent, notamment, les modifications des statuts, les émissions de nouvelles Actions, d'obligations convertibles ou de droits de souscription et les décisions portant sur des fusions et scissions, qui requièrent qu'au moins 50 % du Capital Social soient présents ou représentés et une majorité d'au moins 75 % des voix exprimées. En outre, toute modification de l'objet social ou toute conversion de la forme juridique de Unifiedpost requiert qu'au moins 50 % du Capital Social soient présents ou dûment représentés et une majorité d'au moins 80 % des voix exprimées. Si le quorum n'est pas atteint, une seconde Assemblée Générale des Actionnaires peut être convoquée au cours de laquelle aucun quorum ne s'applique. En revanche, les obligations particulières de majorité continuent de s'appliquer.

## Actionnariat

Au 31 décembre 2021, 33 463 569 actions étaient en circulation.

Toutes les actions sont des actions ordinaires et confèrent les mêmes droits. Chaque action confère à son détenteur une voix à l'Assemblée Générale des Actionnaires et les actions représentent le dénominateur aux fins des notifications de transparence, comme indiqué ci-après.

Conformément aux modalités et conditions prévues aux articles 6 à 13 de la loi du 2 mai 2007 et à l'Arrêté royal du 14 février 2008 relatif à la publicité des participations importantes (la « Loi en matière de transparence »), chaque personne physique ou morale doit informer Unifiedpost et la FSMA du nombre et du pourcentage des droits de vote existants qu'elle détient directement ou indirectement, si les droits de vote afférents aux titres conférant des droits de vote atteignent, dépassent ou tombent

sous le seuil de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, etc. par paliers de 5 % du total des droits de vote en circulation. Les statuts de Unifiedpost ne prévoient pas de seuils de notification supplémentaires. Les déclarations de transparence sont publiées sur le site Internet de Unifiedpost.

Le tableau suivant présente la structure de l'actionnariat au 31 décembre 2021 sur la base des notifications faites à Unifiedpost et à l'Autorité des services et marchés financiers belges (« FSMA ») par l'actionnaire mentionné ci-dessous conformément à l'article 6 de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la notification de participations importantes :

Nom	Nombre d'actions	% des droits de vote
Sofias BV (Hans Leybaert) <sup>1</sup>	3 904 970	12,84 %
Capital Research and Management Company <sup>2</sup>	2 000 000	6,58 %
Swedbank Robur Fonder AB <sup>3</sup>	1 847 989	5,98 %
NN Group N.V. <sup>4</sup>	3 530 000	10,55 %

L'identité des principaux actionnaires, dans la mesure où cette information est connue de Unifiedpost, est publiée et mise à jour sur le site Internet de Unifiedpost. En outre, aucun des principaux actionnaires ne dispose, à la connaissance de Unifiedpost, de droits de vote spéciaux ou de droits de contrôle.

Pour toute information relative à l'historique de la structure de l'actionnariat et du capital, veuillez vous reporter au Prospectus à télécharger dans la section « Investor Relations » (Relations avec les investisseurs) de notre site Internet : <https://www.unifiedpost.com/en/investor-relations/publications.be>.

### Capital autorisé

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 31 août 2020 a autorisé le Conseil d'administration de Unifiedpost à émettre de nouvelles actions dans le cadre du capital autorisé et à augmenter le capital de Unifiedpost, en une ou plusieurs fois, jusqu'à un montant maximum (cumulé) de 242 343 298,24 euros.

Cette autorisation est accordée pour une période de 5 ans à compter de la date de publication dans les Annexes du Moniteur Belge de la finalisation de l'autorisation accordée le 31 août 2020.

Les 8 janvier, 24 mars et 9 avril 2021, le Conseil d'administration a fait usage de son autorisation pour un montant total de 56 619 880,28 euros.

<sup>1</sup> Sur la base de la notification de transparence en date du 24/09/2020.

<sup>2</sup> Sur la base de la notification de transparence en date du 28/09/2020, ce qui a été fait par The Capital Group Companies, Inc. au nom de ses filiales Capital Research et Management Company.

<sup>3</sup> Sur la base de la notification de transparence en date du 26/01/2021, ce qui a été fait par Swedbank Robur Fonder AB.

<sup>4</sup> Sur la base de la notification de transparence en date du 06/10/2021 (5 %) et du 23/12/2021 (10,55 %), ce qui a été fait par NN Group N.V.

En outre, les droits de souscription ont été exercés quatre fois en 2021. Unifiedpost a augmenté son capital comme suit :

- 659 605 euros le 8 janvier 2021 ;
- 591 210,97 euros le 24 mars 2021 ;
- 56 625,00 euros le 9 avril 2021 ;
- 30 805,58 euros le 29 octobre 2021.

Le total s'élève à un capital de 309 219 448,52 euros.

Au 31 décembre 2021, Le conseil d'administration est toujours autorisé à émettre de nouvelles actions dans le cadre du capital autorisé et à augmenter le capital de la société, en une ou plusieurs tranches, jusqu'à un montant maximum (cumulatif) de 234.458.025,47 euros. Après le 31 décembre 2021 et jusqu'à la date du présent rapport, le Conseil d'administration a fait usage de ladite autorisation le 18 mars 2022 pour un montant total de 12.756.114,36 euros.

## Politique de dividendes

La société investit actuellement la majeure partie de ses ressources dans le développement et ne prévoit pas de distribuer de dividendes pour le moment.

## Détenteurs de droits de souscription

Au 31 décembre 2021, les droits de souscription suivants émis par Unifiedpost étaient en circulation :

- 100 000 « droits de souscription de personne clé », à un prix d'exercice de 18,30 euros (les « **Droits de Souscription de Personne Clé** »), émis par Unifiedpost le 5 octobre 2015, intégralement attribués à Sofias BV ; un Droit de Souscription de Personne Clé conférant à son détenteur le droit à dix (10) actions Unifiedpost. Les Droits de Souscription de Personne Clé peuvent être exercés en tout ou partie à l'entière discrétion de Sofias BV à tout moment pertinent, en tenant compte de leur date d'expiration, à savoir le 5 octobre 2025 ;
- 35 250 « droits de souscription du personnel », à un prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration de Unifiedpost (les « **Droits de souscription ESOP** »), émis par Unifiedpost dans le contexte d'un plan de souscription en faveur du personnel (stock-option) le 5 octobre 2015 ; chaque Droit de souscription ESOP conférant à son détenteur un droit à dix (10) actions Unifiedpost. Au cours de la durée des Droits de souscription ESOP, à savoir dix (10) ans à compter du 5 octobre 2015, les Droits de Souscription ESOP acquis peuvent être exercés à tout moment et, selon les cas, en cas d'augmentation du capital

en numéraire conformément à l'article 7:71 du CSA. Le Conseil d'administration de Unifiedpost a toute latitude pour prévoir des périodes d'exercice supplémentaires. À la date du présent rapport, 1 000 Droits de souscription ESOP n'ont toujours pas été attribués ; et

- 20 646 « droits de souscription d'investissement » à un prix d'exercice de 100,00 euros (les « **Droits de Souscription d'Investissement** ») émis par Unifiedpost dans le cadre d'une conversion d'obligations et de deux augmentations de capital réalisées le 26 juin 2020 et le 17 juillet 2020 ; chaque Droit de Souscription d'Investissement conférant à son détenteur un droit à dix (10) actions Unifiedpost. Les Droits de Souscription d'Investissement ont une durée de vingt-quatre (24) mois et peuvent être exercés à la seule discrétion de leur détenteur à tout moment au cours de ces vingt-quatre (24) mois.
- 500 000 « **Warrants émis dans le cadre d'un Plan d'intéressement** » émis par Unifiedpost le 29 octobre 2021 (les « Warrants émis dans le cadre d'un Plan d'intéressement »), chacun permettant de souscrire une nouvelle action ordinaire et, sous réserve de la condition suspensive de l'attribution, de l'acceptation et de l'exercice des droits de souscription, augmentant le capital jusqu'à un montant maximal équivalent au produit du nombre de droits de souscription de Warrants émis dans le cadre d'un Plan d'intéressement, ceci dans le cadre de l'émission de 500 000 nouvelles actions maximum. Les bénéficiaires des droits de souscription sont des membres du personnel de Unifiedpost au sens de l'article 1:27 du CSA. Aucun de ces Warrants émis dans le cadre du Plan d'intéressement n'ont été encore octroyés.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	118
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	120
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	122
6.12 Commissaire aux comptes	122



Comme indiqué à [l'annexe 6.2.4](#), le Conseil d'administration de Unifiedpost est actuellement composé de 33 % de femmes car un investissement important a été consenti dans une recherche spécifique liée au genre.

En outre, nous nous engageons à augmenter la diversité des effectifs au sens plus large du terme et à assurer l'égalité des chances quels que soient le genre, l'appartenance ethnique ou les antécédents culturels compte tenu de la nature de nos opérations. Même en l'absence d'objectifs de diversité spécifiquement fixés, Unifiedpost a réalisé des progrès dans ce sens. En effet, les collaborateurs de Unifiedpost possèdent différents antécédents et expériences et couvrent toutes les tranches d'âge, des « dirigeants de demain » à ceux bénéficiant d'une expertise approfondie de leur domaine. Unifiedpost favorise la diversité des genres et les postes de direction y sont de plus en plus occupés par des femmes.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	120
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	120
6.12 Commissaire aux comptes	122



L'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs de titres admis à la négociation sur un marché réglementé impose aux sociétés cotées de divulguer certains éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'OPA :

### **Structure du capital**

Une vue d'ensemble de notre structure de capital au 31 décembre 2021 se trouve dans la section « Structure du capital » de la présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

### **Restrictions sur les transferts de titres**

Les statuts de la Société n'imposent aucune restriction sur le transfert d'actions. Par ailleurs, la Société n'a connaissance d'aucune restriction de ce type imposée par la législation belge, hormis dans le cadre du Règlement sur les abus de marché.

### **Détenteurs de titres bénéficiant de droits de contrôle spéciaux**

Il n'existe pas de détenteur de titres disposant de droits de contrôle spéciaux autres que les droits de nomination indiqués ci-dessous.

### **Plans de paiement en actions dont les droits de contrôle ne sont pas directement exercés par les collaborateurs**

La Société n'a pas prévu de plans de paiement en actions dont les droits de contrôle ne sont pas directement exercés par les collaborateurs.

### **Restriction des droits de vote**

Les statuts de la Société ne contiennent aucune restriction à l'exercice des droits de vote par les actionnaires, sous réserve que les actionnaires concernés se conforment à toutes les formalités en vue de l'admission à l'Assemblée générale.

### **Pactes d'actionnaires**

Unifiedpost n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires qui inclut ou qui pourrait entraîner une restriction sur le transfert de ses actions ou l'exercice des droits de vote liés à ses actions.

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	118
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	118
6.12 Commissaire aux comptes	122



Les états financiers indépendants et consolidés, les statuts, les rapports annuels et autres informations communiqués aux actionnaires sont disponibles gratuitement au siège social de Unifiedpost. Les statuts sont accessibles sur le site Internet de Unifiedpost ([www.unifiedpost.com](http://www.unifiedpost.com)) à la section « Investor Relations » (Relations avec les investisseurs).

# 6. Déclaration de gouvernance d'entreprise

6.1 Remarques générales	83
6.2 Conseil d'administration	85
6.3 Comité exécutif	91
6.4 Rémunération	94
6.5 Contrôle interne et gestion du risque	99
6.6 Abus de marché	106
6.7 Conflits d'intérêts	108
6.8 Capital Social, actions et actionariat	111
6.9 Diversité des genres	116
6.10 Informations pertinentes en cas d'offre publique d'achat	118
6.11 Consultation des documents d'Unifiedpost	120
6.12 Commissaire aux comptes	



L'audit des États Financiers individuels de la Société est confié au Commissaire qui est désigné par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour des missions de trois ans renouvelables. L'Assemblée Générale des Actionnaires fixe la rémunération du Commissaire. Le Commissaire actuel de la Société est BDO Réviseurs d'Entreprises SRL, dont le siège social est sis à Corporate Village, Da Vincilaan 9 box E.6, 1930 Zaventem, Belgique, représenté par Mme Ellen Lombaerts.

BDO est membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (Instituut van de Bedrijfsrevisoren) (numéro d'adhérent B00023).

BDO a été nommée pour une période de trois ans par l'Assemblée extraordinaire des Actionnaires de la Société du 30 avril 2019, de sorte que son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée annuelle des Actionnaires chargée d'approuver les comptes annuels individuels et les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2021. Au cours des années écoulées, la Société n'a eu aucun litige ni désaccord important avec BDO.

L'Article 3:71 du CSA et l'Article 24 de la Loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises plafonne à 12 millions d'euros la responsabilité des réviseurs d'entreprises exécutant des missions auprès de sociétés cotées, en ce qui concerne respectivement l'accomplissement des tâches de contrôle légal des comptes annuels au sens de l'Article 3:55 du CSA et d'autres tâches réservées par le droit belge aux réviseurs d'entreprises cotées ou conformément au droit belge, sauf responsabilité résultant de la fraude ou de toute infraction commise avec une intention frauduleuse ou autre manquement délibéré à ses devoirs.

# UNIFIEDPOST GROUP SA

États financiers consolidés pour les exercices clos  
les 31 décembre 2021 et 2020

<b>1. État consolidé des résultats et autres éléments du résultat global</b>	<b>126</b>
<b>2. État consolidé de la situation financière</b>	<b>127</b>
<b>3. État consolidé des variations des capitaux propres</b>	<b>128</b>
<b>4. État consolidé des flux de trésorerie</b>	<b>129</b>
<b>5. Notes aux états financiers consolidés</b>	<b>130</b>
5.1 Remarques générales	130
5.2 Modalités de préparation	130
5.3 Évolutions importantes des politiques comptables	131
5.4 Estimations et jugements comptables clés	131
5.5 Opérations et événements importants	132
5.6 Regroupements d'entreprises au cours de la période	133
5.6.1 Résumé des acquisitions	133
5.6.2 Contrepartie transférée	136
5.6.3 Actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition	136
5.6.4 Contribution au chiffre d'affaires et au résultat	139
5.7 Produits tirés de contrats avec des clients	140
5.7.1 Ventilation des produits tirés de contrats avec des clients	140
5.7.2 Actifs et passifs contractuels	141
5.7.3 Obligations de prestation restantes	143
5.7.4 Coûts contractuels	143
5.8 Répartition des charges	143
5.9 Charges liées aux avantages du personnel	144
5.10 Autres produits et charges	145
5.11 Frais financiers	145
5.12 Impôt sur le revenu	146
5.13 Bénéfice par action	148
5.14 Goodwill et tests de perte de valeur	149
5.15 Autres actifs incorporels	152
5.16 Immobilisations corporelles	155
5.17 Droits d'utilisation sur des actifs	156
5.18 Comptes clients et autres créances	156
5.19 Dépenses payées d'avance	157
5.20 Trésorerie et équivalents de trésorerie	157
5.21 Capital social et réserves	157
5.22 Emprunts	161
5.22.1 Emprunts bancaires	162
5.22.2 Avances remboursables du gouvernement' ipv 'Avances du gouvernement remboursables	164
5.22.3 Autres prêts	165
5.23 Passifs associés aux participations minoritaires remboursables	165

5.24 Rapprochement des passifs découlant des activités de financement	167
5.25 Dettes locatives	168
5.26 Comptes fournisseurs et autres dettes	168
5.27 Régimes de prestations de retraite	168
5.28 Informations sur les segments	170
5.29 Investissement dans les filiales	172
5.30 Instruments financiers et gestion des risques financiers	175
5.30.1 Instruments financiers	175
5.30.2 Gestion des risques financiers	177
5.30.2.1 Risque de crédit	177
5.30.2.2 Risque de marché	178
5.30.2.3 Risque de liquidité	179
5.30.2.4 Gestion du risque lié au capital	179
5.31 Accords, engagements et passifs éventuels significatifs	180
5.32 Transactions avec des parties liées	180
5.33 Plans de paiement en actions	181
5.34 Coût de l'audit	183
5.35 Événements postérieurs à la date du rapport	183
5.36 Principes et règles comptables	184
5.36.1 Principes de consolidation et de comptabilisation des capitaux propres	184
5.36.2 Devises étrangères	185
5.36.3 Regroupements d'entreprises	185
5.36.4 Rapports sur les segments	185
5.36.5 Chiffre d'affaires	186
5.36.6 Immobilisations incorporelles	189
5.36.7 Immobilisations corporelles	190
5.36.8 Contrats de location	190
5.36.9 Dépréciation des actifs	191
5.36.10 Actifs financiers	191
5.36.11 Trésorerie et équivalents de trésorerie	192
5.36.12 Capital contribué	193
5.36.13 Passifs financiers	193
5.36.14 Aide de l'État	195
5.36.15 Avantages complémentaires de retraite	195
5.36.16 Rémunération en actions	195
5.36.17 Fiscalité	196
5.36.18 Bénéfice par action	196
5.36.19 Évaluation de la juste valeur	197

# 1. État consolidé des résultats et autres éléments du résultat global

		Pour l'exercice clos au 31 décembre	
<i>En milliers d'euros, à l'exception des données par action</i>	Notes	2021	2020
Traitement numérique – Chiffre d'affaires	5.7	106 884	68 928
Traitement numérique – Coût des services	5.8	(60 196)	(39 577)
<b>Traitement numérique – Bénéfice brut</b>		<b>46 688</b>	<b>29 351</b>
Optimisation des envois postaux et colis – Chiffre d'affaires		63 649	-
Optimisation des envois postaux et colis – Coût des services		(56 455)	-
<b>Optimisation des envois postaux et colis – Bénéfice brut</b>		<b>7 194</b>	<b>-</b>
Frais de recherche et développement	5.8	(14 221)	(10 505)
Frais généraux et administratifs	5.8	(40 473)	(25 753)
Frais de vente et de commercialisation	5.8	(24 880)	(14 542)
Autres produits / (charges)	5.10	(164)	446
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>(25 856)</b>	<b>(21 003)</b>
Variation de la juste valeur des passifs financiers	5.30.1	2 477	(5 343)
Revenu financier		22	102
Frais financiers	5.11	(2 027)	(6 602)
Part des bénéfices / (pertes) des associés et coentreprises		-	(51)
<b>Bénéfice / (perte) avant impôt</b>		<b>(25 384)</b>	<b>(32 897)</b>
Impôt sur le revenu	5.12	(195)	(872)
<b>BÉNÉFICE / (PERTE) DE L'EXERCICE</b>		<b>(25 579)</b>	<b>(33 769)</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		<b>253</b>	<b>(541)</b>
Éléments qui ne seront pas reclassés en profits ou pertes, nets d'impôts et taxes :			
Réévaluation des obligations de retraite à prestations déterminées	5.21, 5.27	109	(33)
Éléments qui seront ou pourront être reclassés en profits ou pertes, nets d'impôts et taxes :			
Profits / (pertes) de change découlant de la conversion d'opérations étrangères	5.21	144	(508)
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>		<b>(25 326)</b>	<b>(34 310)</b>
<b>Profits / (perte) attribuable à :</b>			
Propriétaires de la maison mère		(26 130)	(33 992)
Participations minoritaires		551	223
<b>Total des autres éléments du résultat global attribuable à :</b>			
Propriétaires de la maison mère		(25 878)	(34 533)
Participations minoritaires		552	223
<b>Bénéfice par action attribuable aux détenteurs de capitaux propres de la société mère, ajusté pour les deux exercices au titre de la division des actions par 10 le 31 août 2020 :</b>			
De base	5.13	(0,80)	(1,72)
Dilué	5.13	(0,80)	(1,72)

Les notes font partie intégrante des présents états financiers.

## 2. État consolidé de la situation financière

En milliers d'euros	Notes	Au 31 décembre	
		2021	2020
<b>ACTIF</b>			
Goodwill	5.14	154 956	35 159
Autres actifs incorporels	5.15	83 503	47 865
Immobilisations corporelles	5.16	8 004	6 778
Droits d'utilisation sur des actifs	5.17	10 793	8 101
Coûts contractuels non courants	5.7	945	857
Actif d'impôt différé	5.12	310	205
Autres actifs non courants		989	586
<b>Actifs non courants</b>		<b>259 500</b>	<b>99 551</b>
Stocks		560	507
Comptes clients et autres créances	5.18	34 826	17 718
Actifs contractuels	5.7	853	374
Coûts contractuels	5.7	2 042	1 320
Actifs fiscaux courants		33	124
Dépenses payées d'avance	5.19	2 350	1 610
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.20	16 970	125 924
<b>Actifs courants</b>		<b>57 634</b>	<b>147 577</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>317 134</b>	<b>247 128</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>			
Capital social	5.21	309 220	251 543
Coûts liés à l'émission de capitaux propres		(15 926)	(15 926)
Réserve pour primes d'émission	5.21	492	492
Déficit accumulé		(101 332)	(73 818)
Réserve pour paiements en actions	5.21, 5.33	1 545	1 767
Autres réserves	5.21	2 529	4 395
Réserve pour écarts de change cumulés		(376)	(520)
<b>Capitaux propres attribuables aux détenteurs de capitaux propres de la société mère</b>		<b>196 152</b>	<b>167 933</b>
Participations minoritaires		277	264
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>196 429</b>	<b>168 197</b>
Prêts et emprunts non courants	5.22	8 868	19 867 (*)
Passifs associés aux participations minoritaires remboursables	5.23	1 200	1 788
Dettes de location non courantes	5.25	6 861	5 087
Passifs contractuels non courants	5.7	3 623	2 389
Obligations en matière de prestations de retraite	5.27	175	262
Passif d'impôt différé	5.12	8 702	2 912
<b>Passifs non courants</b>		<b>29 429</b>	<b>32 305</b>
Instruments financiers dérivés	5.30	535	3 750
Prêts et emprunts courants	5.22	23 318	6 265 (*)
Passifs courants associés aux participations minoritaires remboursables	5.23	7 080	6 178
Dettes de location courantes	5.25	3 818	2 970
Comptes fournisseurs et autres dettes	5.26	42 651	16 553
Passifs contractuels	5.7	13 035	10 211
Passif d'impôt sur le revenu courant		839	699
<b>Passifs courants</b>		<b>91 276</b>	<b>46 626</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>317 134</b>	<b>247 128</b>

(\*) € 543 milliers d'emprunts bancaires sont passés de la catégorie « prêts et emprunts courants » à la catégorie « prêts et emprunts non courants » dans l'état consolidé de la situation financière du 31 décembre 2020.

Les notes font partie intégrante des présents états financiers.

### 3. État consolidé des variations des capitaux propres

En milliers d'euros	Notes	Capital social	Coûts liés à l'émission de capitaux propres	Réserve pour primes d'émission	Déficit accumulé	Reserve pour paiements en actions	Autres réserves	Réserve pour écarts de change cumulés	Participations minoritaires	Total des capitaux propres
<b>Solde au 1er janvier 2020</b>		20 744	(389)	492	(40 420)	1 552	(1 173)	(4)	-	(19 198)
Bénéfice / (perte) de l'exercice		-	-	-	(33 992)	-	-	-	223	(33 769)
Autres éléments du résultat global	5.21	-	-	-	(33)	-	-	(508)	-	(541)
<b>Total des autres éléments du résultat global pour l'exercice</b>		-	-	-	(34 025)	-	-	(508)	223	(34 310)
Participations minoritaires dans le cadre de l'acquisition d'une filiale		-	-	-	-	-	-	-	2 711	2 711
Option de vente souscrite sur des participations minoritaires	5.23	-	-	-	627	-	(3 923)	-	(2 670)	(5 966)
Paiements en actions	5.33	-	-	-	-	215	-	-	-	215
Émission d'actions en numéraire	5.21	10 408	(25)	-	-	-	(782)	-	-	9 601
Émission d'actions lors de la conversion d'obligations convertibles	5.21	45 391	-	-	-	-	10 273	-	-	55 664
Placement privé et cotation ultérieure		175 000	(15 512)	-	-	-	-	-	-	159 488
Autre		-	-	-	-	-	-	(8)	-	(8)
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>		251 543	(15 926)	492	(73 818)	1 767	4 395	(520)	264	168 197

En milliers d'euros	Notes	Capital social	Coûts liés à l'émission de capitaux propres	Réserve pour primes d'émission	Déficit accumulé	Reserve pour paiements en actions	Autres réserves	Réserve pour écarts de change cumulés	Participations minoritaires	Total des capitaux propres
<b>Solde au 1er janvier 2021</b>		251 543	(15 926)	492	(73 818)	1 767	4 395	(520)	264	168 197
Résultat pour l'exercice		-	-	-	(26 130)	-	-	-	551	(25 579)
Autres éléments du résultat global		-	-	-	109	-	-	144	-	253
<b>Total des autres éléments du résultat global de l'exercice</b>		-	-	-	(26 021)	-	-	144	552	(25 325)
Variation de la juste valeur de l'apport en numéraire des dérivés intégrés de juin/juillet 2020		-	-	-	-	-	738	-	-	738
Conversion des droits d'investissement liés à l'apport en numéraire de juin/juillet 2020		525	-	-	-	-	-	-	-	525
Paiements en actions		-	-	-	-	243	-	-	-	243
Paiements en actions – conversions		-	-	-	-	(465)	465	-	-	-
Émission d'actions provenant de l'apport en nature du prêt vendeur pour les acquisitions de 2021		56 620	-	-	-	-	(2 812)	-	-	53 808
Règlement des paiements en actions (ESOP)		532	-	-	-	-	-	-	-	532
Option de vente JV Roumanie		-	-	-	-	-	(1 000)	-	-	(1 000)
Bénéfice annuel courant et autres éléments du résultat global des participations minoritaires avec option de vente		-	-	-	-	-	539	-	(506)	33
Variation de la valeur comptable des passifs associés aux participations minoritaires remboursables		-	-	-	-	-	(424)	-	-	(424)
Ajustement des passifs associés aux participations minoritaires remboursables et dénouement des autres réserves découlant de l'exercice de l'option d'achat y afférente (JV Slovaquie)		-	-	-	(1 486)	-	1 274	-	-	(212)
Valorisation de l'option de vente JV Croatie		-	-	-	-	-	(647)	-	(33)	(680)
Autre		-	-	-	(7)	-	1	-	1	(5)
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>		309 220	(15 926)	492	(101 332)	1 545	2 529	(376)	277	196 429

Les notes font partie intégrante des présents états financiers.

## 4. État consolidé des flux de trésorerie

En milliers d'euros	Pour l'exercice clos au 31 décembre		
	Notes	2021	2020
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>			
Bénéfice / (perte) de l'exercice		(25 579)	(33 769)
Ajustements pour :			
- Amortissement et perte de valeur des immobilisations incorporelles	5.15	16 206	11 019
- Amortissement et perte de valeur des immobilisations corporelles	5.16	1 241	861
- Amortissements des droits d'utilisation sur des actifs	5.17	4 044	3 138
- Perte de valeur des comptes clients		(25)	71
- Revenu financier		(22)	(102)
- Frais financiers	5.11	2 027	6 602
- Part des (bénéfices) / pertes des coentreprises		-	51
- Moins-value de cession de sociétés associées	5.10	-	126
- Plus-value de cession d'immobilisations	5.10	(17)	(66)
- Profit résultant de la réévaluation de participations précédemment détenues lors de la prise de contrôle d'une filiale	5.6.2	-	(465)
- Contrepartie éventuelle	5.10	250	-
- Frais liés aux paiements en actions	5.33	243	215
- Charge / (produit) d'impôt sur le revenu	5.12	195	872
- Variation de la juste valeur des actifs financiers	5.30	-	-
- Variation de la juste valeur des dérivés	5.30	(2 477)	5 343
<b>Sous-total</b>		<b>(3 914)</b>	<b>(6 104)</b>
<b>Variation du fonds de roulement</b>			
(Augmentation) / Diminution des comptes clients et des actifs et coûts contractuels		(6 727)	(4 552)
(Augmentation) / Diminution des autres créances courantes et non courantes		(958)	(229)
(Augmentation) / Diminution des stocks		(41)	(41)
Augmentation / (Diminution) des comptes fournisseurs et des autres dettes		17 095	4 472
<b>Trésorerie générée par / (utilisée dans) les opérations</b>		<b>5 455</b>	<b>(6 454)</b>
Impôt sur le revenu payé		(1 392)	(381)
<b>Trésorerie nette fournie par / (utilisée dans) les activités d'exploitation</b>		<b>4 063</b>	<b>(6 835)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>			
Paiements effectués pour l'acquisition de filiales, nets de la trésorerie acquise	5.6	(82 903)	1 121
Règlement de l'option de vente Fitek Slovaquie		(2 000)	
Paiements effectués pour l'achat d'immobilisations corporelles	5.16	(2 166)	(2 398)
Produit des cessions d'immobilisations corporelles		55	223
Paiements effectués pour l'achat d'immobilisations incorporelles et frais de développement	5.15	(19 792)	(10 672)
Produit des cessions d'immobilisations incorporelles et frais de développement	5.15	56	73
Produit de la vente d'actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat		-	-
Produit de la vente de filiales, net de la trésorerie cédée		-	(112)
Paiements locatifs anticipés		-	(38)
Intérêts reçus		20	1
Paiements de dividendes reçus de coentreprises		-	-
<b>Trésorerie nette fournie par / (utilisée dans) les activités d'investissement</b>		<b>(106 730)</b>	<b>(11 802)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>			
Émission d'actions ordinaires (placement privé et cotation ultérieure)	5.21	-	175 000
Émission d'actions ordinaires (autres)	5.21	525	10 408
Coûts liés à l'émission de capitaux propres		-	(15 537)
Prix d'exercice de l'ESOP		532	-
Dividendes versés à des participations minoritaires		-	(14)
Produit des prêts et des emprunts	5.24	8 725	5 836
Remboursements de prêts et d'emprunts	5.24	(10 510)	(29 115)
Intérêts payés sur les prêts, les emprunts et les dettes locatives		(1 206)	(1 584)
Remboursement des dettes locatives	5.25	(4 347)	(3 459)
<b>Trésorerie nette fournie par / (utilisée dans) les activités de financement</b>		<b>(6 281)</b>	<b>141 535</b>
Effet des fluctuations de taux de change		(6)	(20)
<b>Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>(108 954)</b>	<b>122 878</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	5.20	125 924	3 046
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période	5.20	16 970	125 924

## 5. Notes aux états financiers consolidés

### 5.1 Remarques générales

Unifiedpost Group SA (la « Société ») est une société belge de fintech qui propose un éventail complet de solutions technologiques pour le traitement numérique de documents, la gestion des identités, les services de paiement, les services financiers à valeur ajoutée et les activités d'optimisation des envois postaux et colis. Unifiedpost Group SA est une société à responsabilité limitée dont le siège social est sis au 92, Avenue Reine Astrid, 1310 La Hulpe. Les états financiers consolidés d'Unifiedpost Group SA aux 31 décembre 2021 et 2020 (les « Etats financiers consolidés ») concernent Unifiedpost Group SA et ses filiales, dénommés ensemble le « Groupe », comme indiqué à la note 5.29.

La publication des présents Etats financiers consolidés a été autorisée par le Conseil d'administration le 13 avril 2022.

### 5.2 Modalités de préparation

Les Etats financiers consolidés du Groupe pour les deux exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020 ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'elles ont été adoptées par l'Union européenne (« IFRS »). Le Groupe applique les normes IFRS depuis le 1er janvier 2017.

Les principales méthodes comptables adoptées pour la préparation des états financiers consolidés sont exposées à la note 5.36.

Les normes comptables appliquées pour les Etats financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 sont cohérentes avec celles utilisées pour préparer les Etats financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Groupe n'a pas adopté par anticipation d'autres normes, interprétations ou amendements publiés mais pas encore entrés en application.

#### Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1er janvier 2021

- Amendements aux IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 Réforme des taux d'intérêt de référence – phase 2
- Amendement à IFRS 16 Contrat de location : Allègements de loyer liés à la COVID-19 2021 (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er juin 2020)
- Amendements à IFRS 4 Contrats d'assurance – Prolongation de l'exemption temporaire d'application d'IFRS 9 jusqu'au 1er janvier 2023 (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2021)

Ces amendements n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du groupe.

#### Normes et interprétations émises, mais non encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1er janvier 2021

- Amendement à IFRS 16 Contrats de location : Allègements de loyer liés à la COVID-19 au-delà du 30 juin 2021 (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er avril 2021)
- Amendements à IAS 16 Immobilisations corporelles : produits antérieurs à l'utilisation prévue (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2022)
- Amendements à IAS 37 Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels : contrats déficitaires – coût d'exécution du contrat (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2022)
- Amendements à IFRS 3 Regroupements d'entreprises : référence au cadre conceptuel (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2022)
- Améliorations annuelles 2018–2020 des IFRS (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2022)
- IFRS 17 Contrats d'assurance (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2023)

- Amendements à IAS 1 Présentation des états financiers : classification de passifs comme courants ou non courants (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2023, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 1 Présentation des états financiers et à l'énoncé de pratiques en IFRS 2 : Informations à fournir sur les méthodes comptables (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2023, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 8 Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition d'estimations comptables (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2023, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 12 Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs aux actifs et aux passifs résultant d'une même transaction (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2023, mais non encore adoptés au niveau européen)

Les Etats financiers consolidés ont été préparés sur la base du coût historique, à l'exception des actifs et passifs acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises qui ont été initialement comptabilisés à la juste valeur et de certains instruments financiers évalués à la juste valeur, comme décrit à la note 5.30.1.

Les Etats financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros et toutes les valeurs en « devises » sont arrondies au millier le plus proche, sauf indication contraire.

La préparation des Etats financiers conformément aux normes IFRS adoptées nécessite l'utilisation de certaines estimations comptables clés. Elle exige également que la direction du Groupe exerce son jugement dans l'application des principes comptables du Groupe. La note 5.4 présente les domaines dans lesquels des jugements et des estimations significatifs ont été faits lors de la préparation de ces Etats financiers.

### 5.3 Évolutions importantes des politiques comptables

Les durées de vie utiles appliquées aux actifs incorporels pour certains regroupements d'entreprises réalisés en 2021 sont différentes de celles appliquées pour les regroupements d'entreprises antérieurs. Voici le tableau mis à jour des durées de vie utiles estimées :

Actifs incorporels	Durée de vie utile estimée
Logiciels générés en interne	5 ans
Logiciels acquis	3 à 5 ans
Relations clients	5 à 15 ans
Noms commerciaux	5 à 10 ans

### 5.4 Estimations et jugements comptables clés

Le Groupe établit certaines estimations et hypothèses concernant l'avenir. Les estimations et les jugements sont évalués en permanence sur le fondement de l'expérience passée et d'autres facteurs, notamment l'anticipation d'événements futurs jugés raisonnables dans les circonstances. A posteriori, l'expérience peut s'avérer différente de ces estimations et de ces hypothèses.

Les jugements concernant les méthodes comptables pertinents pour la présentation des états financiers sont traités dans les notes suivantes:

- **Continuité de l'exploitation** – au 31 décembre 2021, le Groupe a un endettement net de 22,9 millions d'euros. L'endettement net est défini comme la trésorerie et des équivalents de trésorerie - les investissements moins les dettes financières porteuses des intérêts (emprunts bancaires) et les dettes locatives. Après le 31 décembre 2021, Unifiedpost Group a obtenu une nouvelle facilité de crédit pour un montant total de 100 millions d'euros (84,7 millions d'euros net des commissions d'engagement) et reçu une injection de liquidités provenant d'une augmentation de capital de 12,8 millions d'euros. Ces rentrées de trésorerie permettent de rembourser 18,1 millions d'euros sur les

dettes financières existantes avec nos banques actuelles et fournissent des liquidités suffisantes pour mettre en œuvre le futur plan d'investissement, au rythme prévu.

Concernant les estimations, les incertitudes pertinentes pour la présentation des états financiers portent sur les éléments suivants :

- **Valorisation des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises** – données utilisées dans les modèles d'évaluation des immobilisations incorporelles liées à l'acquisition selon les méthodologies suivantes : la méthode des bénéfices excédentaires sur plusieurs périodes, la méthode des coûts de remplacement et la méthode de l'exemption de redevance, respectivement pour les relations clients, les technologies mises au point et les noms commerciaux (voir note 5.6.3) ;
- **Amortissement des relations clients** – la durée de vie utile des relations clients est estimée entre 5 et 15 ans. La durée de vie utile et la méthode comptable associée sont revues annuellement ;
- **Amortissement des noms commerciaux** – la durée de vie utile des marques est estimée entre 5 et 10 ans. La durée de vie utile et la méthode comptable associée sont revues annuellement ;
- **Tests de perte de valeur du goodwill et des actifs non financiers** – estimation des flux de trésorerie futurs lors de la détermination de la valeur recouvrable des cash generating units, notamment le goodwill et la détermination du taux d'actualisation à appliquer à ces flux de trésorerie futurs (voir note 5.14) ;
- **Frais de développement** – estimation visant à déterminer si les conditions de la capitalisation des frais de développement prévues par IAS 38 sont réunies et, plus précisément, si les avantages économiques des frais de développement capitalisés générés à l'avenir seront suffisants. En outre, un élément important de l'estimation est lié au calcul de la durée de vie utile de chacune des immobilisations incorporelles développées en interne (voir la note 5.8) ;
- **Impôt différé** – estimation du calendrier et du montant des bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales non utilisées peuvent être utilisées ;
- Évaluation de la juste valeur – l'évaluation de la juste valeur des contreparties éventuelles, les clauses anti-dilution du dérivé et les passifs associés aux participations minoritaires remboursables sont tous classés en niveau 3 dans la hiérarchie de la juste valeur de l'IFRS 13 Évaluation de la juste valeur (voir la note 5.30.1) ; et
- **Instruments financiers dérivés** – une estimation a été réalisée dans le cadre de la valorisation des droits anti-dilution pour évaluer le nombre de titulaires de droits de souscription susceptibles d'exercer leurs droits avant la date d'expiration.

## 5.5 Opérations et événements importants

### Acquisitions 2021

Le Groupe a réalisé 6 acquisitions en 2021. En outre, 2 acquisitions mineures ont été réalisées en novembre 2021. Le 8 janvier 2021, Unifiedpost Group SA a réalisé 3 acquisitions portant sur 100 % des actions de 21 Grams Holding AB, Akti NV et BanqUP BV. Le 19 mars 2021, Unifiedpost Group SA a annoncé 2 acquisitions portant sur 100 % des actions de Digithera S.r.l. et Sistema Efactura SL.

Le 12 avril 2021, Unifiedpost Group SA a annoncé une acquisition portant sur 100 % des actions de Crossinx GmbH. Avant l'acquisition du 26 mars 2021, Crossinx a conclu une convention d'achat portant sur l'ensemble des actions de First Business Post en Hongrie. En novembre 2021, le groupe a acquis 2 petites sociétés, elInvoice SG Pte Ltd à Singapour et Crossinx Dicompay GmbH.

En plus des 8 acquisitions énumérées ci-dessus, le Groupe a acquis le 7 juin 2021 les 49 % d'actions restantes de Fitek Slovaquie en exerçant son option d'achat.

### Pandémie de COVID-19

En 2020, le groupe a subi l'impact négatif de la pandémie de COVID-19, qui s'est principalement fait sentir sur le chiffre d'affaires tiré des transactions. Le ralentissement de l'activité économique a provoqué une perte estimée entre 2,5 et 3 millions d'euros. Le chiffre d'affaires attribuable aux projets a été légèrement affecté en raison des reports causés

par les mesures de confinement.

Rien n'indique que le chiffre d'affaires du Groupe a subi l'impact négatif de la COVID-19 au cours de l'exercice 2021. Même si le Groupe se remet assez bien de l'impact de la COVID-19 subi au cours du dernier l'exercice dans ses segments d'activité plus traditionnels basés sur le papier, nous remarquons que certains projets de migration du papier au numérique ont été reportés à la deuxième moitié de l'exercice, ce qui a eu un impact provisoire sur certaines de nos activités.

## 5.6 Regroupements d'entreprises au cours de la période

### 5.6.1 Résumé des acquisitions

Le Groupe a procédé aux acquisitions suivantes au cours de la période précédente et actuelle :

<i>En milliers d'euros</i>				
Acquisitions	Activité principale	Date d'acquisition	Pourcentage d'actions acquises	Contrepartie transférée
Fitek Balkan d.o.o.	Automatisation des processus financiers	11/02/2020	51 %	6 964
Tehnobiro d.o.o.	Automatisation des processus financiers	03/07/2020	51 %	340
21 Grams Holding AB	Solutions de mailing	08/01/2021	100 %	40 427
BanqUP BV	Solutions de paiement	08/01/2021	100 %	7 380
Akti NV	Solutions de commerce électronique	08/01/2021	100 %	1 488
Sistema Efactura SL	Automatisation des processus financiers	18/03/2021	100 %	1 934
Digithera S.r.l.	Automatisation des processus financiers	24/03/2021	100 %	1 549
Crossinx GmbH	Automatisation des processus financiers	09/04/2021	100 %	93 821
eInvoice	Automatisation des processus financiers	03/11/2021	100 %	119
Crossinx Dicompay	Société dormante	10/11/2021	100 %	25

Les acquisitions de 2021 et 2020 sont conformes à la stratégie d'acquisitions (« buy-and-build ») du Groupe. Elles visent à créer et à étendre davantage une offre de service unique qui intègre les solutions de l'activité acquise, sur les marchés existants comme sur les nouveaux marchés locaux où exercent ces entreprises acquises.

#### Acquisitions 2021

##### **Akti**

Le 8 janvier 2021, la Société a acquis 100 % des actions d'Akti NV. Akti est une société informatique belge centrée sur le cloud qui propose aux PME des solutions de vente traditionnelle et de vente en ligne, notamment en matière de gestion des commandes et de traitement des factures. La contrepartie transférée dans le cadre du regroupement d'entreprises s'élève à 1,5 million d'euros au total, dont 0,2 million d'euros de paiement différé. Le montant de contrepartie restant correspond à un prêt vendeur de 1,3 million d'euros accordé par les vendeurs et converti par la suite en capital. La juste valeur des 54 651 actions émises dans le cadre de la conversion du prêt vendeur (1,3 million d'euros) se basait sur le prix des actions publié le 8 janvier 2021, c'est-à-dire 23,495 euros par action.

##### **BanqUP**

Le 8 janvier 2021, la Société a acquis 100 % des actions de BanqUP BV. La société exerce des activités d'exploitation en Belgique et en Pologne. La contrepartie transférée dans le cadre du regroupement d'entreprises s'élève à 7,4 millions d'euros au total, notamment 3,9 millions d'euros sous forme de prêt vendeur accordé par les vendeurs, qui ont été convertis en capital et 1,4 million d'euros de paiement différé. La contrepartie restante a été réglée en numéraire. La juste valeur des 165 301 actions émises dans le cadre de la conversion du prêt vendeur (3,9 millions d'euros) se basait sur le prix des actions publié le 8 janvier 2021, c'est-à-dire 23,495 euros par action.

## **21 Grams**

Le 8 janvier 2021, la Société a acquis 100 % des actions de 21 Grams. 21 Grams (21 Grams Holding AB), dont le siège est situé à Stockholm et les activités sont exercées en Suède, en Norvège et au Danemark, fournit des solutions de traitement de mailing sortant ainsi que des services postaux et d'expédition de colis. La contrepartie transférée dans le cadre du regroupement d'entreprises s'élève à 40,4 millions d'euros au total, composés de 31,3 millions d'euros de contrepartie en numéraire et de 3,3 millions d'euros sous forme de prêt vendeur accordé par les vendeurs, qui ont été convertis par la suite en capital et en remboursement d'un prêt pour un de 5,8 millions d'euros. La juste valeur des 139 542 actions émises dans le cadre de la conversion du prêt vendeur (3,3 millions d'euros) se basait sur le prix des actions publié le 8 janvier 2021, c'est-à-dire 23,495 euros par action.

## **Sistema Efectura**

Le 18 mars 2021, la Société a également acquis 100 % des actions de Sistema Efectura SL, une société basée à Madrid, en Espagne. Sistema Efectura propose un écosystème de facturation numérique complet permettant aux entreprises et aux administrations publiques de réduire leur coûts tout en augmentant l'efficacité et la sécurité de l'accès aux paiements et aux financements. La contrepartie transférée dans le cadre de ce regroupement d'entreprises s'élève à 1,9 million d'euros. L'acquisition est réglée en numéraire pour 0,4 million d'euros. Le solde se répartit sous forme de paiement différé de 0,4 million d'euros et de remboursement de prêt pour 1,1 million d'euros.

## **Digithera**

Le 24 mars 2021, la Société a acquis 100 % des actions de Digithera S.r.l. Digithera est une société italienne sise à Milan qui propose une plateforme de facturation électronique aux entreprises qui souhaitent remplir leurs obligations de facturation (électronique) en Italie. La contrepartie transférée dans le cadre du regroupement d'entreprises s'élève à 1,5 million d'euros au total composée d'un montant en numéraire d'1,1 million d'euros et d'un prêt vendeur de 0,3 million d'euros accordé par les vendeurs, qui ont été convertis par la suite en capital et en un paiement différé de 0,1 million d'euros.

## **Crossinx**

Le 9 avril 2021, la Société a acquis 100 % des actions de Crossinx GmbH. Par son réseau, Crossinx est reliée à plus de 350 000 sociétés. Le groupe propose des solutions flexibles et évolutives de traitement des factures électroniques, d'EDI et de financement des chaînes d'approvisionnement dans la région de Dach. La contrepartie initiale transférée à la date d'acquisition au titre du regroupement d'entreprises s'élève à 93,8 millions d'euros. La contrepartie initiale est composée d'un paiement en numéraire d'un montant de 46,9 millions d'euros, à savoir 45,1 millions d'euros au titre des prêts vendeurs accordés par les vendeurs, puis convertis en capital et 1,8 million d'euros de règlement des relations préexistantes. La juste valeur des 2 426 727 actions émises dans le cadre de la conversion du prêt vendeur (45,1 millions d'euros) se basait sur le prix des actions publié le 9 avril 2021, c'est-à-dire 18,5 euros par action.

Les 3 contreparties ultérieures qui dépendent de l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires de 2021, 2022 et 2023 s'élèvent à 40 millions d'euros au total (13,3 millions d'euros par an), dont 50 % doivent être versés en numéraire et 50 % en actions. En outre, la contrepartie éventuelle maximale est plafonnée, sur la base d'une performance de 150 % du chiffre d'affaires, à un montant de 20 millions d'euros supplémentaires à verser en actions uniquement. La juste valeur de la contrepartie éventuelle a été évaluée à 0 € à la date d'acquisition ainsi qu'au 31 décembre 2021. La direction a estimé qu'aucune contrepartie éventuelle ne devra être versée sur la base du chiffre d'affaires réel constaté et des prévisions actuelles. Les prévisions actuelles reposent sur un plan d'affaires détaillé pour la région de Dach. Ce plan d'affaires a été utilisé pour réaliser l'évaluation à la date de clôture.

Avant l'acquisition du 26 mars 2021, Crossinx a conclu une convention d'achat portant sur l'ensemble des actions de First Business Post en Hongrie. La contrepartie initiale s'élève à 3,6 millions d'euros, composée d'un montant en numéraire de 3,3 millions d'euros et d'un paiement différé de 0,3 million d'euros. La juste valeur de la contrepartie éventuelle a été estimée à 0 € à la date d'acquisition. En fin d'exercice, la juste valeur de la contrepartie éventuelle a été estimée à 0,3 million d'euros. Ce montant a été enregistré dans les autres frais (voir note 5.10). Les prévisions actuelles reposent sur les informations disponibles à la date de clôture et à la date d'acquisition.

L'acquisition de First Business Post a été considérée comme faisant partie intégrante de l'acquisition de Crossinx et comptabilisée en tant qu'un seul regroupement.

#### ***Fitek Slovakia***

Le 7 juin 2021, le Groupe a acquis les 49 % d'actions restantes de Fitek Slovaquie en exerçant son option d'achat, pour un montant de 2,0 millions d'euros. Depuis, le Groupe détient 100 % des actions de l'entité slovaque.

#### ***eInvoice***

Le 3 novembre 2021, la Société a acquis 100 % des actions d'eInvoice.SG PTE LTD, une société basée à Singapour. La contrepartie en numéraire transférée dans le cadre du regroupement d'entreprises s'élève à 119 milliers d'euros au total.

#### ***Crossinx Dicompay***

Le 10 novembre 2021, la Société a acquis 100 % des actions de Crossinx Dicompay GmbH (anciennement dénommée Blitz F21-493 GmbH). Crossinx Dicompay est une entreprise dormante allemande sise à Francfort. La contrepartie en numéraire transférée dans le cadre du regroupement d'entreprises s'élève à 25 milliers d'euros au total.

### **Acquisitions 2020**

#### ***Fitek Balkan***

Le 11 février 2020, la Société a acquis 1 % d'actions supplémentaire des coentreprises Fitek Balkan, devenant ainsi actionnaire majoritaire. La contrepartie transférée pour la réalisation du regroupement d'entreprises s'élève à 7,0 millions d'euros. Elle se compose de prêts vendeurs accordés par les entreprises acquises d'un montant de 0,2 million d'euros, du règlement de relations préexistantes, d'un montant de 0,1 million d'euros et de la juste valeur des 50 % précédemment détenus dans la coentreprise Fitek Balkan, d'un montant de 6,8 millions d'euros.

#### ***Tehnobiro***

Le 3 juillet 2020, Fitek Balkan a acquis 51 % des actions de Tehnobiro d.o.o., prenant ainsi le contrôle de la société. La contrepartie transférée dans le cadre du regroupement d'entreprises est estimée à 340 milliers d'euros. Un ajustement provisoire de la juste valeur de 54 milliers d'euros a été déterminé pour refléter la juste valeur des relations clients acquises, déterminée selon la méthode des bénéfices excédentaires sur plusieurs périodes.

## 5.6.2 Contrepartie transférée

La contrepartie totale transférée pour réaliser les regroupements d'entreprises peut être résumée comme suit :

Euro	2021								2020	
	21 Grams	BanqUP	Akti	Digithera	Sistema Efectura	Crossinx	eInvoice	Crossinx Dicompay	Tehnobiro	Fitek Balkan
Numéraire	31 356	2 098	-	1 140	418	46 911	119	25	270	-
Émission d'actions ordinaires	3 279	3 884	1 284	282	-	45 080	-	-	-	-
Paieement différé	-	1 398	204	127	387	-	-	-	-	-
Prêts bancaires non repris, mais immédiatement réglés	5 792	-	-	-	1 129	-	-	-	-	-
Contrepartie éventuelle en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions ordinaires sujettes à émission éventuelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêt vendeur	-	-	-	-	-	-	-	-	70	150
Émission d'obligations convertibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur à la date d'acquisition des participations précédemment détenues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 750
Règlement des relations préexistantes	-	-	-	-	-	1 830	-	-	-	64
<b>Total de la contrepartie</b>	<b>40 427</b>	<b>7 380</b>	<b>1 488</b>	<b>1 549</b>	<b>1 934</b>	<b>93 821</b>	<b>119</b>	<b>25</b>	<b>340</b>	<b>6 964</b>

## 5.6.3 Actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition

Les détails de la juste valeur provisoire des actifs et passifs identifiables acquis dans les regroupements d'entreprises de 2021 et 2020, ainsi que le goodwill qui en résulte, sont les suivants :

En milliers d'euros	2021								2020	
	21 Grams	BanqUP	Akti	Digithera	Sistema Efectura	Crossinx	eInvoice	Crossinx Dicompay	Tehnobiro	Fitek Balkan
Noms commerciaux	2 491	290	-	-	-	2 278	-	-	54	-
Logiciels	13 988	547	121	468	1 147	1 499	-	-	-	386
Relations clients	5 528	342	136	121	82	2 869	-	-	222	3 895
Immobilisations corporelles	167	-	2	8	34	98	-	-	147	3 710
Droits d'utilisation sur des actifs	1 314	87	52	62	44	842	-	-	3	119
Autres actifs non courants	17	57	-	-	3	18	-	-	-	-
Stocks	12	-	-	-	-	-	-	-	-	263
Comptes clients et autres créances	10 165	192	15	255	80	976	-	-	111	1 241
Dépenses payées d'avance	-	-	-	3	-	52	-	-	-	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 619	396	49	418	227	2 183	-	25	93	1 298
Dettes locatives	(1 219)	(87)	(52)	(62)	(44)	(842)	-	-	(3)	(122)
Prêts et emprunts	(483)	(152)	-	(124)	(4)	(4 102)	-	-	-	(3 309)
Passif d'impôt différé	(4 201)	(158)	(22)	(141)	(20)	(1 770)	-	-	(35)	(735)
Comptes fournisseurs et autres dettes	(10 367)	(136)	(34)	(262)	(158)	(1 374)	(83)	-	(39)	(1 703)
Passifs d'impôt	-	(6)	-	(4)	-	60	-	-	-	-
Passifs contractuels	-	(682)	-	-	(122)	(858)	-	-	-	-
Participations minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	(272)	(2 440)
Provisions	-	-	-	(54)	-	-	-	-	-	-
<b>Total de l'actif net</b>	<b>22 031</b>	<b>690</b>	<b>267</b>	<b>688</b>	<b>1 269</b>	<b>1 929</b>	<b>(83)</b>	<b>25</b>	<b>281</b>	<b>2 604</b>
<b>Goodwill</b>	<b>18 396</b>	<b>6 690</b>	<b>1 221</b>	<b>861</b>	<b>665</b>	<b>91 892</b>	<b>202</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>4 360</b>
<b>Contrepartie transférée</b>	<b>40 427</b>	<b>7 380</b>	<b>1 488</b>	<b>1 549</b>	<b>1 934</b>	<b>93 821</b>	<b>119</b>	<b>25</b>	<b>340</b>	<b>6 964</b>

## Acquisitions 2021

### **21 Grams**

La Société a provisoirement identifié un montant d'actifs incorporels acquis dans le cadre du regroupement d'entreprises et non comptabilisés par la société acquise, qu'elle a évalués à 22 007 milliers d'euros. Il s'agit notamment des noms commerciaux pour un montant de 2 491 milliers d'euros (estimés selon la méthode de l'exonération de droits), des relations clients pour 5 528 milliers d'euros (estimées selon la méthode des bénéfices excédentaires sur plusieurs périodes) et des technologies pour 13 988 milliers d'euros (estimées selon l'approche du coût de reproduction). Ces actifs incorporels sont amortis sur la base d'une durée de vie restante estimée à 5 ans pour les technologies, à 10 ans pour les noms commerciaux et à 15 ans pour les relations clients.

### **Akti**

La Société a provisoirement identifié un montant d'actifs incorporels acquis dans le cadre du regroupement d'entreprises, liés aux relations clients, qu'elle a évalués à 136 milliers d'euros. Les relations clients sont amorties sur la base de leur durée de vie utile estimée à 5 ans. En outre, les technologies acquises ont été valorisées à 121 milliers d'euros et s'amortissent sur la base de leur durée de vie restante estimée à 5 ans.

### **BanqUP**

La Société a provisoirement identifié un montant d'actifs incorporels acquis dans le cadre du regroupement d'entreprises et non comptabilisés par la société acquise, qu'elle a évalués à 1 179 milliers d'euros. Il s'agit notamment des noms commerciaux pour un montant de 290 milliers d'euros (estimés selon la méthode de l'exonération de droits), des relations clients pour 342 milliers d'euros (estimées selon la méthode des bénéfices excédentaires sur plusieurs périodes) et des technologies pour 547 milliers d'euros (estimées selon l'approche du coût de reproduction). Ces actifs incorporels sont amortis sur la base d'une durée de vie restante estimée à 5 ans pour la technologie, à 10 ans pour les noms commerciaux et à 15 ans pour les relations clients.

### **Digithera**

La Société a provisoirement identifié un montant d'actifs incorporels acquis dans le cadre du regroupement d'entreprises, liés aux relations clients, qu'elle a évalués à 121 milliers d'euros. Les relations clients sont amorties sur la base de leur durée de vie utile estimée à 5 ans. En outre, les technologies acquises ont été valorisées à 468 milliers d'euros (selon l'approche du coût de reproduction) et s'amortissent sur la base de leur durée de vie restante estimée à 5 ans.

### **Sistema Efectura**

La Société a provisoirement identifié un montant d'actifs incorporels acquis dans le cadre du regroupement d'entreprises, liés aux relations clients, qu'elle a évalués à 82 milliers d'euros. Les relations clients sont amorties sur la base de leur durée de vie utile estimée à 10 ans. En outre, les technologies acquises ont été valorisées à 1 147 milliers d'euros (selon l'approche du coût de reproduction) et s'amortissent sur la base de leur durée de vie restante estimée à 4 ans.

### **Crossinx**

Le 9 avril 2021, la Société a acquis 100 % des actions de Crossinx. La Société a provisoirement identifié et évalué un montant de 6 646 milliers d'euros d'actifs incorporels acquis dans le cadre du regroupement d'entreprises. Il s'agit notamment des noms commerciaux pour un montant de 2 278 milliers d'euros (estimés selon la méthode de l'exonération de droits), des relations clients pour 2 869 milliers d'euros (estimées selon la méthode des bénéfices excédentaires sur plusieurs périodes) et des technologies pour 1 499 milliers d'euros (estimées selon l'approche du coût de reproduction). Ces actifs incorporels sont amortis sur la base d'une durée de vie restante estimée à 5 ans pour les technologies, à 10 ans

pour les noms commerciaux et à 15 ans pour les relations clients.

L'affectation finale du prix d'achat de Crossinx sera déterminée lorsque la Société aura terminé les valorisations détaillées et les calculs nécessaires. L'affectation finale peut différer sensiblement de l'affectation préliminaire indiquée dans le tableau ci-dessus. L'affectation finale peut comprendre (1) des variations des justes valeurs des relations clients, des logiciels et des noms commerciaux, (2) des variations des allocations aux autres actifs incorporels et du goodwill et (3) d'autres variations des actifs et passifs.

Le goodwill découlant des regroupements d'entreprises de 2021 provient des synergies, de l'accès à des équipes implantées localement et connaissant leur marché, de l'élargissement du marché total auquel les solutions du Groupe peuvent accéder ainsi que des actifs incorporels qui ne peuvent être reconnus.

Pour eInvoice et Crossinx Dicompay, les ajustements de la juste valeur ont été évalués à zéro.

## Acquisitions 2020

### ***Fitek Balkan***

Le 11 février 2020, la Société a acquis 1 % d'actions supplémentaire des coentreprises Fitek Balkan, devenant ainsi actionnaire majoritaire. La contrepartie transférée à l'effet du regroupement d'entreprises est estimée à 7,0 millions d'euros, dont une détermination provisoire de la juste valeur de la participation précédemment détenue et le règlement des relations préexistantes avec l'entité acquise. Un ajustement de la juste valeur de 3 895 milliers d'euros a été déterminé pour refléter la juste valeur des relations clients acquises, selon la méthode des bénéfices excédentaires sur plusieurs périodes. La plus-value réalisée sur la nouvelle valorisation de la participation de 50 % précédemment détenue s'élève à 465 milliers d'euros, que la Société a déclaré au titre des Autres produits.

Le goodwill provient des synergies, principalement celles que permet l'élargissement du marché total auquel les solutions du Groupe peuvent accéder, ainsi que des actifs incorporels qui ne peuvent être reconnus.

Le Groupe a choisi de comptabiliser les participations minoritaires à leurs quotes-parts des actifs nets identifiables acquis.

Le Groupe a accordé aux actionnaires minoritaires une option de vente qui leur permet de vendre leurs actions au Groupe à une date ultérieure, à un prix à déterminer au moment de l'exercice de ce droit sur la base d'une formule convenue pour s'approcher de la valeur boursière, ajustée de la juste valeur de marché de l'immeuble de Sirius Star à Belgrade. Cette opération ne prévoit pas de participation actuelle dans les actions qui feront l'objet de la vente. La juste valeur de l'option de vente a été déterminée à 6 355 milliers d'euros (voir note 5.16). Un passif non courant a été comptabilisé en compensant en partie les participations minoritaires constatées lors de l'acquisition du contrôle de Fitek Balkan pour 2 440 milliers d'euros ; le solde restant a été imputé directement aux autres réserves de capitaux propres attribuables aux porteurs de titres de la société mère. L'option de vente sur Balkan a été valorisée à 7 080 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

Aucune modification n'a été apportée à l'allocation initiale du prix d'achat.

### ***Tehnobiro***

70 milliers d'euros de la contrepartie totale de 340 milliers d'euros étaient subordonnés à la réalisation du plan d'affaires 2020 de Tehnobiro.

Le goodwill proviendra des synergies, principalement celles que permet l'élargissement du marché total auquel les solutions du Groupe peuvent accéder, ainsi que des actifs incorporels qui ne peuvent être reconnus.

Aucune modification n'a été apportée à l'allocation initiale du prix d'achat.

## 5.6.4 Contribution au chiffre d'affaires et au résultat

	Depuis la date d'acquisition (2021)							
	8 jan. 2021	8 jan. 2021	8 jan. 2021	18 mar. 2021	24 mar. 2021	9 avr. 2021	3 nov. 2021	11 nov. 2021
	21 Grams	BanqUP	Akti	Sistema Efectura	Digithera	Crossinx	eInvoice	Crossinx Dicompay
Chiffre d'affaires	81 949	1 404	152	330	833	4 336	1	-
Bénéfice/(perte) pour l'exercice	271	(23)	(4)	(332)	(99)	(3 630)	(8)	-

	Depuis la date d'acquisition (2020)	
En milliers d'euros	Tehnobiro	Fitek Balkan
Chiffre d'affaires	310	7 414
Bénéfice/(perte) pour l'exercice	3	894

	Pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2021							
En milliers d'euros	21 Grams	BanqUP	Akti	Sistema Efectura	Digithera	Crossinx	eInvoice	Crossinx Dicompay
Chiffre d'affaires	81 949	1 404	152	581	1 150	5 885	1	-
Bénéfice/(perte) pour l'exercice	271	(23)	(4)	(356)	(30)	(4 262)	(21)	-

	Pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2020	
En milliers d'euros	Tehnobiro	Fitek Balkan
Chiffre d'affaires	674	7 747
Bénéfice/(perte) pour l'exercice	35	561

Les tableaux ci-dessous présentent :

- la contribution des sociétés acquises au chiffre d'affaires et au résultat net du Groupe pour la période allant de leur date d'acquisition au 31 décembre ; et
- la contribution hypothétique des entreprises acquises au chiffre d'affaires et au résultat net du Groupe pour la période au cours duquel l'acquisition a eu lieu, comme si elle avait eu lieu le 1er janvier de cette année. Ces montants ont été calculés en utilisant les résultats de l'entreprise acquise et en les ajustant essentiellement pour refléter les différences des politiques comptables du groupe et de l'entreprise acquise.

## 5.7 Produits tirés de contrats avec des clients

### 5.7.1 Ventilation des produits tirés de contrats avec des clients

Le Groupe tire des revenus de la prestation de services ponctuels et récurrents selon la répartition suivante :

		Pour l'exercice clos au 31 décembre	
En milliers d'euros	Calendrier de la comptabilisation des produits	2021	2020
<b>Chiffre d'affaires des services récurrents</b>		<b>158 235</b>	<b>62 443</b>
Transactions		135 217	45 222
Traitement de documents	Au fil du temps	69 643	23 519
Optimisation des envois postaux et colis	À un moment précis	63 649	-
Production imprimée	À un moment précis	1 925	21 703
Abonnements	Au fil du temps	20 841	14 463
Services gérés	Au fil du temps	2 177	2 758
<b>Chiffre d'affaires lié aux projets</b>		<b>12 298</b>	<b>6 485</b>
Demandes de mise en œuvre	Au fil du temps si non distinct, à un moment précis autrement	3 619	1 494
Demandes de modification	À un moment précis	7 042	3 650
Vente de licences	À un moment précis	1 637	1 341
<b>Total</b>		<b>170 533</b>	<b>68 928</b>

Le Groupe s'attend à ce que son chiffre d'affaires tiré des abonnements, des transactions et des services gérés se reproduise, car les contrats conclus avec ses clients s'étendent généralement sur la période comptable en cours en échange de l'utilisation active de ses services, ou parce qu'ils comportent des clauses de renouvellement automatique.

La croissance du chiffre d'affaires des services récurrents entre 2021 et 2020 s'élève à 153 % en raison des acquisitions.

À compter de 2021, les documents qui sont traités par voie numérique (préparation, production, partage, classement...), mais dont certaines parties du traitement se font sur papier, sont présentés dans le cadre du traitement de documents. Par conséquent, à compter de 2021, la production imprimée porte uniquement sur l'activité d'impression offset et ne comprend plus l'activité de documents papier (imprimés). Ceci entraîne des fluctuations substantielles entre la catégorie Production imprimée et la catégorie Traitement de documents. Selon la nouvelle classification, le chiffre d'affaires de la production imprimée au 31 décembre 2020 se serait élevé à environ 1 055 milliers d'euros.

En raison de la croissance du Groupe reposant sur les acquisitions, les lignes de produits ont été mises à jour et incluent désormais l'optimisation des envois postaux et colis.

Le chiffre d'affaires par gamme de produits du Groupe est le suivant pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020 :

						Pour l'exercice clos au 31 décembre	
						2021	
En milliers d'euros	Documents et BanqUP	Paiements et identité	Finance et services	Services postaux et colis optimisés	Total		
<b>Chiffre d'affaires des services récurrents</b>	<b>79 377</b>	<b>12 394</b>	<b>2 815</b>	<b>63 649</b>	<b>158 235</b>		
Transactions	70 148	1 420	-	63 649	135 217		
Traitement de documents	68 223	1 420	-	-	69 643		
Optimisation des envois postaux et colis	-	-	-	63 649	63 649		
Production imprimée	1 925	-	-	-	1 925		
Abonnements	9 229	10 974	638	-	20 841		
Services gérés	-	-	2 177	-	2 177		
<b>Chiffre d'affaires lié aux projets</b>	<b>11 964</b>	<b>87</b>	<b>247</b>	<b>-</b>	<b>12 298</b>		
Demandes de mise en œuvre	3 602	17	-	-	3 619		
Demandes de modification	6 725	70	247	-	7 042		
Vente de licences	1 637	-	-	-	1 637		
<b>Total</b>	<b>91 341</b>	<b>12 481</b>	<b>3 062</b>	<b>63 649</b>	<b>170 533</b>		

Pour l'exercice clos au 31 décembre					
2020					
En milliers d'euros	Documents et BanqUP	Paiements et identité	Finance et services	Services postaux et colis optimisés	Total
<b>Chiffre d'affaires des services récurrents</b>	<b>51 540</b>	<b>7 458</b>	<b>3 445</b>	-	<b>62 443</b>
Transactions	44 901	321	-	-	45 222
Traitement de documents	23 198	321	-	-	23 519
Optimisation des envois postaux et colis	-	-	-	-	-
Production imprimée	21 703	-	-	-	21 703
Abonnements	6 276	7 137	1 051	-	14 464
Services gérés	363	-	2 394	-	2 757
<b>Chiffre d'affaires lié aux projets</b>	<b>6 238</b>	<b>191</b>	<b>56</b>	-	<b>6 485</b>
Demandes de mise en œuvre	1 424	70	-	-	1 494
Demandes de modification	3 473	121	56	-	3 650
Vente de licences	1 341	-	-	-	1 341
<b>Total</b>	<b>57 778</b>	<b>7 649</b>	<b>3 501</b>	-	<b>68 928</b>

Le Groupe a généré un chiffre d'affaires sur les **principaux marchés géographiques** au cours des exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020 :

Pour la période du 1er janvier au 31 décembre		
En milliers d'euros	2021	2020
Europe occidentale	57 046	47 024
Europe centrale et orientale	2 956	1 982
Europe du Sud	11 945	6 754
Europe du Nord	98 586	13 168
<b>Total</b>	<b>170 533</b>	<b>68 928</b>

## 5.7.2 Actifs et passifs contractuels

Les actifs contractuels surviennent lorsque nous comptabilisons des revenus supérieurs au montant facturé au client et où le droit au paiement est sous réserve de conditions autres que le simple écoulement du temps, telles que la satisfaction d'une obligation de prestation associée. Le Groupe n'a comptabilisé aucune perte de valeur significative sur les actifs contractuels pour toutes les périodes présentées. Une partie des actifs contractuels se rapporte à un contrat de vente à livrer.

Au 31 décembre		
En milliers d'euros	2021	2020
Courants	853	374
<b>Total des actifs contractuels</b>	<b>853</b>	<b>374</b>

Les passifs contractuels sont constitués de facturations ou de paiements des clients supérieurs aux montants comptabilisés en produits. Les passifs contractuels courants se rapportent aux obligations de prestation qui seront satisfaites dans un délai d'un an.

Les passifs contractuels du Groupe découlent principalement :

- des frais d'abonnement facturés avant la période de service et comptabilisés mensuellement lorsque l'obligation d'exécution a été satisfaite ;
- des frais pour des services de mise en œuvre non distincts comptabilisés proportionnellement au cours de la durée initiale non annulable d'un contrat SaaS (« Software-as-a-Service »), qui varie généralement d'un à trois ans ; et
- des revenus reportés jusqu'à ce que les obligations d'assistance client post-contrat (« PCS », post-contract customer support) (notamment les obligations de fournir des mises à niveau logicielles non précisées) soient satisfaites.

	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Non courants	(3 622)	(2 389)
Courants	(13 036)	(10 211)
<b>Total des passifs contractuels</b>	<b>(16 658)</b>	<b>(12 600)</b>

Le tableau suivant présente un aperçu des passifs contractuels conclus avec des clients :

Passifs contractuels au 31 décembre 2021						
En milliers d'euros	Total	2022	2023	2024	Produits comptabilisés en :	
					2025	2026
Frais d'abonnement	12 274	8 966	2 330	978	-	-
Frais pour les services de mise en œuvre non distincts	1 274	1 056	174	39	5	-
PCS	3 110	3 014	83	13	-	-
<b>Total des passifs contractuels</b>	<b>16 658</b>	<b>13 036</b>	<b>2 587</b>	<b>1 030</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

Passifs contractuels au 31 décembre 2020						
En milliers d'euros	Total	2021	2022	2023	Produits comptabilisés en :	
					2024	2025
Frais d'abonnement	8 749	6 606	1 662	481	-	-
Frais pour les services de mise en œuvre non distincts	864	781	47	31	4	1
PCS	2 987	2 824	144	19	-	-
<b>Total des passifs contractuels</b>	<b>12 600</b>	<b>10 211</b>	<b>1 853</b>	<b>531</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Les variations des passifs contractuels courants pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020 sont les suivantes :

	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Solde au 1er janvier	12 600	7 924
Chiffre d'affaires comptabilisé inclus dans le solde passifs contractuels au début de la période :		
Abonnements	(6 606)	(5 755)
Services de mise en œuvre	(781)	(300)
PCS	(2 824)	(698)
Produits différés au cours de l'exercice	12 999	11 429
Regroupements d'entreprises	1 270	-
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>16 658</b>	<b>12 600</b>

Au 31 décembre 2021, les passifs contractuels s'élevaient à 12 274 milliers d'euros pour les frais d'abonnement facturés à l'avance (Documents et BanqUP : 1 443 milliers d'euros ; Paiements et identité : 10 477 milliers d'euros ; Finance et services : 354 milliers d'euros) ; 1 274 milliers d'euros pour les services de mise en œuvre non distincts et 3 110 milliers d'euros pour les obligations PCS restant à satisfaire.

### 5.7.3 Obligations de prestation restantes

Le prix de transaction alloué aux obligations de prestation restantes qui ne sont pas satisfaites ou partiellement satisfaites représente le chiffre d'affaires contractuel qui sera comptabilisé pour les périodes à venir. Les obligations de prestation futures du Groupe consistent principalement en des obligations d'hébergement/souscription SaaS relatives à des périodes futures de la durée contractuelle d'un à trois ans de ses contrats, ainsi qu'en des obligations PCS contractées, mais non satisfaites. Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé au cours de chaque période présentée à partir des obligations de prestation satisfaites au cours des périodes précédentes n'était pas significatif. À l'exception de ces montants comptabilisés en passifs contractuels, le Groupe a généralement le droit de prendre en considération auprès des clients un montant qui correspond directement à la valeur pour le client de la prestation de l'entité réalisée à ce jour. Le Groupe s'attend donc à comptabiliser environ 13 036 milliers d'euros de chiffre d'affaires au cours de l'exercice annuel suivant le 31 décembre 2021, ce qui correspond au montant déclaré des passifs contractuels courants, puis 3 622 milliers d'euros par la suite (voir tableau 5.7.2). Les montants liés aux futurs frais transactionnels ou basés sur l'utilisation, pour lesquels la valeur des services transférés au client correspondra au montant qui sera facturé pour ces services, sont exclus de la mesure des obligations de prestation restantes.

### 5.7.4 Coûts contractuels

Les coûts contractuels figurant dans l'état de la situation financière sont généralement des coûts directement liés à des contrats spécifiquement identifiés, qui sont engagés pour honorer ces contrats et dont la récupération est prévue par ces contrats. La majeure partie des coûts consiste à remplir les obligations de prestation futures dans le cadre de nos contrats Identité. Les coûts contractuels se rapportent aux abonnements Identity et sont libérés en résultat selon la durée des abonnements Identity associés.

	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Non courants	945	857
Courants	2 042	1 320
<b>Total des coûts contractuels</b>	<b>2 987</b>	<b>2 177</b>

## 5.8 Répartition des charges

Le détail des charges par nature est le suivant :

		Pour l'exercice clos au 31 décembre	
En milliers d'euros	Notes	2021	2020
<b>Charges par nature</b>			
Numérisation, impression et affranchissement		100 153	23 701
Avantages accordés au personnel	5.9	71 841	43 815
Dotations aux amortissements		21 488	13 168
Charges de perte de valeur	5.14	-	1 850
Services professionnels		8 848	7 215
Cloud et autres services informatiques		6 060	3 705
Marketing		2 205	2 488
Coûts de l'installation		1 913	1 145
Sous-traitants		1 765	1 243
Capitalisation des coûts de développement		(18 928)	(10 146)
Autre		880	2 193
<b>Total</b>		<b>196 225</b>	<b>90 377</b>
<b>Charges par type</b>			
Coût des services		116 651	39 577
Frais de recherche et développement		14 221	10 505
Frais généraux et administratifs		40 473	25 753
Frais de vente et de commercialisation		24 880	14 542
<b>Total</b>		<b>196 225</b>	<b>90 377</b>

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, les frais professionnels incluent 1 248 milliers de commissions versées aux conseillers juridiques et commissaires aux comptes et autres commissions relatives aux acquisitions de 2021. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 3 866 milliers d'euros de frais juridiques, comptables et autres frais ont été engagés pour la préparation de la cotation des actions de la Société sur l'Euronext Bruxelles le 22 septembre 2020.

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles ainsi que des droits d'utilisation et des immobilisations incorporelles sont comptabilisés dans les catégories de charges par fonction suivantes

<b>Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur par type</b>			
<i>En milliers d'euros</i>	Notes	2021	2020
<b>Amortissements des immobilisations corporelles et actifs liés aux droits d'utilisation</b>			
Coût des services		1 210	1 422
Frais de recherche et développement		1 883	1 035
Frais généraux et administratifs		1 467	1 083
Frais de vente et de commercialisation		722	459
<b>Total des amortissements des immobilisations corporelles et des droits d'utilisation sur des actifs</b>	5.16, 5.17	<b>5 282</b>	<b>3 999</b>
<b>Amortissements des immobilisations incorporelles</b>			
Coût des services		18	10
Frais de recherche et développement		6 074	3 840
Frais généraux et administratifs		4 958	1 118
Frais de vente et de commercialisation		5 156	6 051
<b>Total amortissements des immobilisations incorporelles</b>	5.15	<b>16 206</b>	<b>11 019</b>
<b>Total amortissements et pertes de valeur</b>		<b>21 488</b>	<b>15 018</b>

La hausse des amortissements découle (i) de l'amortissement des immobilisations incorporelles identifiées dans le cadre de la comptabilisation du prix d'achat des acquisitions de 2021 (voir la note 5.6.3) et (ii) de l'investissement continu dans notre plateforme numérique.

L'amortissement des frais de vente et de commercialisation de 2020 inclut la perte de valeur de la marque Fitek (de 1,9 million d'euros) en raison de la décision prise par le Conseil d'administration en novembre 2020.

## 5.9 Charges liées aux avantages du personnel

Les détails des charges liées aux avantages du personnel sont les suivants :

<b>Pour l'exercice clos au 31 décembre</b>			
<i>En milliers d'euros</i>	Notes	2021	2020
<b>Salaires, traitements, honoraires et primes</b>			
Salaires, traitements, honoraires et primes		39 046	22 492
<b>Sécurité sociale</b>			
Sécurité sociale		7 412	4 336
<b>Frais payés aux sous-traitants</b>			
Frais payés aux sous-traitants		21 088	14 796
<b>Frais de retraite : régimes à cotisations définies</b>			
Frais de retraite : régimes à cotisations définies	5.27	1 002	200
<b>Frais de retraite : régimes à prestations définies</b>			
Frais de retraite : régimes à prestations définies	5.27	275	236
<b>Avantages accordés au personnel – véhicule de fonction</b>			
Avantages accordés au personnel – véhicule de fonction		1 513	1 304*
<b>Autres avantages</b>			
Autres avantages		1 505	451
<b>Total</b>		<b>71 841</b>	<b>43 815</b>

(\*) Retraitement des chiffres déclarés en 2020 : un montant initialement présenté sous la rubrique "Salaires, traitements, honoraires et primes" (23.976 milliers d'euros) a été reclassé de cette rubrique à la rubrique véhicule de fonction (1.304 milliers d'euros) et ceci à des fins de comparaison avec 2021

Bien que le nombre d'ETP moyen ait augmenté de 66 %, passant de 790 en 2020 à 1 312 en 2021 (principalement sur l'unité de production liée à la plateforme), les charges moyennes pour avantages accordés au personnel s'élèvent à 54,8 milliers d'euros par ETP, y compris les sous-traitants, ce qui correspond aux montants de l'exercice précédent.

## 5.10 Autres produits et charges

Les autres produits et charges sont répartis comme suit :

En milliers d'euros	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
	2021	2020
Contrepartie transférée First Business Post	(250)	-
Moins-value sur la vente d'une filiale	(2)	(126)
Produits provenant des coûts refacturés	60	5
Profit résultant de la réévaluation des participations précédemment détenues lors de la prise de contrôle d'une filiale (**)	-	465
Plus-value de cession d'immobilisations	17	66
Autre	11	56
<b>Total</b>	<b>(164)</b>	<b>466</b>

(\*\*) Cette plus-value fait référence au résultat de la participation détenue dans Fitek Balkan, avant d'en avoir le contrôle total.

## 5.11 Frais financiers

Les charges financières sont réparties comme suit :

En milliers d'euros	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
	2021	2020
Intérêts et charges financières payés / passifs financiers exigibles pas à la juste valeur par le biais du compte de résultat	937	5 850
Intérêts et charges financières payés / exigibles pour les dettes locatives	212	133
Pertes de change	405	229
Autre	473	390
<b>Total</b>	<b>2 027</b>	<b>6 602</b>

La baisse des charges d'intérêts découle de la conversion des obligations convertibles en juin, juillet et septembre 2020. Les intérêts débiteurs relatifs aux obligations convertibles s'élevaient à 4 610 milliers d'euros pour 2020.

## 5.12 Impôt sur le revenu

### Charge / (crédit) d'impôt

La charge / (crédit) d'impôt net se compose des éléments suivants :

	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
<b>Charge d'impôt courant</b>		
Impôt courant sur les bénéfices de l'exercice	850	567
<b>Total charge d'impôt courant</b>	<b>850</b>	<b>567</b>
<b>Charge d'impôt différé</b>		
Création et reprise des différences temporelles	(655)	305
Comptabilisation des actifs d'impôt découlant de pertes fiscales non utilisées	-	-
<b>Total charge / (crédit) d'impôt différé</b>	<b>(655)</b>	<b>305</b>
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>872</b>
<b>En milliers d'euros</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Bénéfice / (perte) pour l'exercice	(25 579)	(33 769)
Charge / (produit) d'impôt sur le revenu	195	872
<b>Bénéfice / (perte) avant impôt</b>	<b>(25 384)</b>	<b>(32 897)</b>
Impôt sur la base du taux d'imposition belge de 25 % applicable à la Société (2020 : 25 %)	(6 346)	(8 224)
Charges non déductibles fiscalement	43	400
Crédit d'impôt	(461)	(373)
Paievements en actions	60	53
Coûts liés à l'émission de capitaux propres	-	(3 878)
Conversion des dérivés intégrés	185	2 373
Quote-part des résultats des coentreprises et entreprises associées	-	13
Revenu non imposable à des fins fiscales	-	-
Sous-total des effets fiscaux des montants non déductibles (imposables) dans le calcul du revenu imposable	(173)	(1 412)
Ajout aux pertes fiscales non comptabilisées	6 535	9 993
Pertes fiscales non comptabilisées précédemment utilisées pour réduire	0	(269)
Sous-total de la variation des pertes fiscales non constatées	6 535	9 724
Constatation de l'actif d'impôt différé non constaté auparavant	158	-
Actif d'impôt différé expiré	-	-
Sous-total des variations des pertes fiscales non comptabilisées (charge d'impôt différé)	158	-
Différents taux d'imposition appliqués dans d'autres juridictions	1 309	821
Autre	(1 286)	(37)
<b>Total charge d'impôt</b>	<b>195</b>	<b>872</b>

### Actif d'impôt différé

Le tableau suivant présente pour chaque différence temporaire le montant des actifs d'impôt différé comptabilisé dans l'état de la situation financière :

En milliers d'euros	Pertes fiscales	Soldes contractuels	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Autre	Autres créances	Provisions	Total
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>455</b>	<b>225</b>	<b>150</b>	-	-	-	-	<b>830</b>
(Facturé) / crédité								
- au résultat	56	(437)	(311)	10	21	(2)	7	(656)
Regroupements d'entreprises	-	-	1	21	-	9	-	31
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>511</b>	<b>(212)</b>	<b>(160)</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>205</b>
(Facturé) / crédité								
- au résultat	-282	213	160	(17)	(18)	2	-	58
Regroupements d'entreprises	47	-	-	-	-	-	-	47
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>276</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>310</b>

La Société a tenu compte, comme élément positif en faveur de la comptabilisation d'un actif d'impôt différé, de l'augmentation des bénéfices qui a compensé la perte fiscale existant ainsi que des nouveaux contrats qui ont été conclus, créant ainsi des revenus supplémentaires et des bénéfices connexes, comme le confirment les plans d'affaires de la Société pour les opérations néerlandaises. Il existe néanmoins des éléments négatifs, car des investissements se poursuivent dans d'autres technologies en évolution rapide, qui sont à la fois onéreux et sans rendement garanti. Ils pourraient même constituer une menace pour les flux de revenus existants et pour les bénéfices d'exploitation liés, et, ce faisant, pour le caractère recouvrable à l'avenir des frais de développement capitalisés et des pertes fiscales. Autre élément négatif, la rentabilité globale du Groupe, qui pourrait affecter les principes de prix de transfert existants.

Les montants des différences temporelles déductibles et des déficits fiscaux et des crédits d'impôt non utilisés pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé dans l'état de la situation financière s'élèvent à 119 709 milliers d'euros au 31 décembre 2021 (91 077 milliers d'euros au 31 décembre 2020). Ces pertes fiscales et crédits d'impôt peuvent généralement être reportés indéfiniment. La direction estime qu'à la date des états financiers, il n'existe pas de preuve suffisante convaincante que les bénéfices imposables futurs seront disponibles pour permettre aux entités concernées de réfuter la présomption négative créée par l'existence d'un déficit fiscal inutilisé.

### Passif d'impôt différé

Le tableau suivant présente, pour chaque différence temporelle, le montant des passifs d'impôt différé comptabilisé dans l'état de la situation financière :

Mouvements	Pertes fiscales	Soldes contractuels	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Autre	Total
<i>En milliers d'euros</i>						
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>290</b>	<b>(9)</b>	<b>(2 491)</b>	<b>(308)</b>	<b>49</b>	<b>(2 469)</b>
<i>(Facturé) / crédité</i>						
- au résultat	(290)	10	402	211	(21)	312
- Aux autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(2)	(2)
- Directement aux capitaux propres	-	-	19	-	1	20
Regroupements d'entreprises	-	-	(773)	-	-	(773)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>(2 843)</b>	<b>(97)</b>	<b>27</b>	<b>(2 912)</b>
<i>(Facturé) / crédité</i>						
- au résultat	510	(748)	327	52	139	280
- Aux autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(23)	(23)
- Directement aux capitaux propres	-	-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	-	-	(6 046)	-	-	(6 046)
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>510</b>	<b>(747)</b>	<b>(8 562)</b>	<b>(45)</b>	<b>143</b>	<b>(8 701)</b>

Conformément à la législation en vigueur en Estonie et en Lettonie, le bénéfice des filiales enregistrées dans ces juridictions est soumis à l'impôt sur le revenu sur la distribution de dividendes et, par conséquent, un taux d'imposition sur le revenu de 0 % aux bénéfices non distribués est appliqué et les passifs d'impôt différé au niveau des filiales sont comptabilisés à un montant nul. Le Groupe, directement ou indirectement, contrôle ces filiales et, par conséquent, contrôle la politique de distribution des bénéfices de ces filiales et est en mesure d'opposer un droit de veto au paiement des dividendes, c'est-à-dire que le Groupe contrôle le moment de la reprise des différences temporelles imposables associées. Dans ce cadre, la direction du Groupe a estimé qu'aucun dividende n'est prévu ou ne devrait être distribué par les filiales, c'est-à-dire que les différences temporelles imposables associées ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible. Ainsi, aucun passif d'impôt différé n'est comptabilisé au titre des investissements dans ces filiales.

En 2021, un passif d'impôt différé de 6 312 milliers d'euros a été comptabilisé en raison des regroupements d'entreprises survenus en 2021. En 2020, un passif d'impôt différé de 763 milliers d'euros a été comptabilisé principalement sur les relations clients en raison du regroupement d'entreprises de Fitek Balkan (voir note 5.11.3).

## 5.13 Bénéfice par action

Le bénéfice par action des 31 décembre 2021 et 2020 ainsi que le nombre pondéré d'actions pour les deux périodes de déclaration sont présentés après division par 10 du nominal de l'action, tel que décidé au 31 août 2020 (voir note 5.21).

En milliers d'euros (à l'exception du nombre d'actions et du résultat par action)	Au 31 décembre	
	2021	2020
<b>Bénéfice de base par action</b>		
Sur les activités poursuivies attribuables aux porteurs d'actions ordinaires de la société	(0,80)	(1,72)
Total du bénéfice de base par action attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société	(0,80)	(1,72)
<b>Bénéfice dilué par action</b>		
Sur les activités poursuivies attribuables aux porteurs d'actions ordinaires de la société	(0,80)	(1,72)
Total du bénéfice dilué par action attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société	(0,80)	(1,72)
<b>Bénéfice de base par action</b>		
Bénéfice / (perte) attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société, utilisé pour le calcul du bénéfice de base par action	(26 130)	(33 992)
Utilisé pour le calcul du bénéfice de base par action	(26 130)	(33 992)
<b>Bénéfice dilué par action</b>		
Bénéfice / (perte) attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société, utilisé pour le calcul du bénéfice dilué par action	(26 130)	(33 992)
Utilisé pour le calcul du bénéfice dilué par action	(26 130)	(33 992)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions utilisé comme dénominateur</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires utilisées pour le calcul du bénéfice de base par action	32 756 226	19 762 181
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires utilisé comme dénominateur pour le calcul du bénéfice de base par action	32 756 226	19 762 181
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et d'actions ordinaires potentielles utilisé comme dénominateur pour le calcul du bénéfice dilué par action	32 756 226	19 762 181

Pour calculer le bénéfice de base par action, la moyenne pondérée des actions en circulation (et entièrement libérées) par an a été calculée en appliquant une approche proportionnelle aux augmentations de capital au cours de l'exercice. Les actions ordinaires émises lors de la conversion d'obligations remboursables en actions sont incluses dans le calcul du résultat de base par action à compter de la date de conclusion du contrat.

Le nombre moyen pondéré d'actions utilisé comme dénominateur pour calculer le résultat dilué par action comprend tous les instruments ayant un effet dilutif potentiel. Toutefois, en 2020 et 2021, le Groupe affiche une perte nette. Les instruments qui peuvent être convertis en actions ordinaires ne seraient considérés comme dilutifs que lorsque leur conversion en actions ordinaires diminuerait le bénéfice par action ou augmenterait la perte par action. Par conséquent, ces instruments ont un effet anti-dilutif en période de pertes ; la perte diluée par action est donc la même que la perte de base par action pour ces périodes.

Les instruments dilutifs potentiels dont il a été jugé qu'ils avaient un effet anti-dilutif sur le bénéfice par action comprennent : les droits de souscription (warrants) accordés pour acquérir des actions (tels que décrits à la note 5.33), les droits de protection anti-dilution (tels que décrits à la note 5.21) et les options de vente des participations minoritaires (telles que décrites à la note 5.23).

## 5.14 Goodwill et tests de perte de valeur

La valeur comptable du goodwill est résumée comme suit :

En milliers d'euros	Notes	
<b>Au 1er janvier 2020</b>		<b>30 842</b>
Ajout Fitek Balkan	5.6.3	4 360
Ajout Tehnobi	5.6.3	59
Différence de change		(102)
<b>Au 31 décembre 2020</b>		<b>35 159</b>
21 Grams		18 396
BanqUP		6 690
Akti		1 221
Digithera		861
Sistema Efactura		665
Crossinx – First Business Post		91 892
eInvoice		202
Différence de change		(130)
<b>Au 31 décembre 2021</b>		<b>154 956</b>

### Allocation aux Cash Generating Units (CGUs)

Le goodwill acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est réparti, à compter de la date d'acquisition, entre les cash generating units (« CGU ») (= Unités Génératrices de Trésorerie) ou les groupes de CGUs qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises qui a généré le goodwill.

La valeur comptable du goodwill est résumée comme suit :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Solutions de traitement de documents	21 258	21 258
Production imprimée	1 117	1 117
Solutions de paiement	142	142
Fitek Baltics	3 048	3 048
Fitek Slovakia	1 757	1 757
Unifiedpost Limited	3 529	3 418
Fitek Balkan	4 360	4 360
Tehnobi	59	59
21 Grams	18 202	-
BanqUP	6 690	-
Akti	1 174	-
Digithera	861	-
Sistema Efactura	665	-
Crossinx – First Business Post	91 892	-
eInvoice	202	-
<b>Total</b>	<b>154 956</b>	<b>35 159</b>

Au cours de l'année 2021, le goodwill a augmenté de manière substantielle suite à l'investissement du Groupe dans 6 nouveaux regroupements d'entreprises. Les regroupements d'entreprises contribuent à l'élargissement à de nouveaux marchés géographiques ou aux renforcements des portefeuilles de produits et éventuellement à une combinaison des deux. Dans ce contexte, le Groupe fait la distinction entre les produits stratégiques développés de manière centralisée à l'échelle du groupe et des produits développés localement.

À la suite des différentes acquisitions survenues en 2021, le Groupe a mis à jour sa stratégie en matière de produits et de lancements de produits pour 2021 afin de lancer les produits sur la plateforme dans le cadre de son plan de croissance à l'échelle européenne. Cette évolution de la stratégie reposait sur un examen des CGUs définies, comme indiqué dans les états financiers annuels 2020. Les CGUs redéfinies qui dégagent des rentrées de trésorerie largement indépendantes



Les détails relatifs aux modèles d'actualisation des flux de trésorerie utilisés dans les tests de dépréciation des différentes cash generating units sont les suivants :

CGU PLATFORM	
Base de valorisation	Valeur d'utilité
Hypothèses clés	Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2026 Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2031 Marges brutes Taux de croissance perpétuel Taux d'actualisation
	ST/SI/SB [SB = scénario de base] [SI = scénario timide (intermédiaire)] [ST = scénario de stress]
Scénarios	- Scénario de base (pondération à 30 %) : représente l'ambition de la direction du groupe. - Scénario timide (pondération à 40 %) : un taux de croissance plus conservateur appliqué, par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite de 25 % et la structure des coûts variables directs est réduite à un taux plus faible selon le type de coût et par lequel la structure des coûts indirects est maintenue au niveau du scénario de base. - Scénario de stress (pondération à 30 %) : par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite de 50 ou 75 % selon le type de produit, la structure des coûts variables directs est réduite à un taux moins élevé selon le type de coût et par lequel la croissance de la structure des coûts indirects est maintenue à 75 % du niveau prévu dans le scénario de base.
Détermination des hypothèses	Les taux de croissance sont des prévisions internes basées à la fois sur des informations internes et externes sur le marché. Les marges reflètent l'expérience passée, ajustée en fonction des changements prévus. Les taux de croissance perpétuels sont basés sur l'estimation par la direction des futurs taux de croissance moyens à long terme, ne dépassant pas les taux de croissance prévus à long terme pour les marchés concernés. Taux d'actualisation basés sur les CMPC spécifiques à l'CGU : La valeur terminale inclut un taux de croissance de :
	TCAC 5 ans 6 %/19 %/27 % TCAC 10 ans 4 %/10 %/14 %  13,70% 0,72%
Période des flux de trésorerie spécifiques	Dix ans
CGU PAPER PROCESSING	
Base de valorisation	Valeur d'utilité
Hypothèses clés	Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2026 Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2031 Marges brutes Taux de croissance perpétuel Taux d'actualisation
	ST/SI/SB [SB = scénario de base] [SI = scénario timide (intermédiaire)] [ST = scénario de stress]
Scénarios	- Scénario de base (pondération à 30 %) : représente l'ambition de la direction du groupe. L'activité est assez stable et anticipe une hausse des prévisions, mais forme davantage la base de la conversion vers le numérique. - Scénario timide (pondération à 40 %) : un taux de croissance plus conservateur appliqué, par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite de 25 % et la structure des coûts variables directs est réduite à un taux plus faible selon le type de coût et par lequel la hausse de la structure des coûts indirects est réduite à 2 %. - Scénario de stress (pondération à 30 %) : par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite à 1 % par an, la structure des coûts variables directs est réduite à un taux moins élevé selon le type de coût et par lequel la structure des coûts indirects est fixée à 1 % par an.
Détermination des hypothèses	Les taux de croissance sont des prévisions internes basées à la fois sur des informations internes et externes sur le marché. Les marges reflètent l'expérience passée, ajustée en fonction des changements prévus. Les taux de croissance perpétuels sont basés sur l'estimation par la direction des futurs taux de croissance moyens à long terme, ne dépassant pas les taux de croissance prévus à long terme pour les marchés concernés. Taux d'actualisation basés sur les CMPC spécifiques à l'CGU : La valeur terminale inclut un taux de croissance de :
	TCAC 5 ans 1 %/4 %/5 % TCAC 10 ans 1 %/2 %/3 %  11,22% 0,53%
Période des flux de trésorerie spécifiques	Dix ans
CGU PAYMENT	
Base de valorisation	Valeur d'utilité
Hypothèses clés	Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2026 Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2031 Marges brutes Taux de croissance perpétuel Taux d'actualisation
	ST/SI/SB [SB = scénario de base] [SI = scénario timide (intermédiaire)] [ST = scénario de stress]
Scénarios	- Scénario de base (pondération à 30 %) : représente l'ambition de la direction du groupe. - Scénario timide (pondération à 40 %) : un taux de croissance plus conservateur appliqué, par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite de 25 % et la structure des coûts variables directs est réduite à un taux plus faible selon le type de coût et par lequel la structure des coûts indirects est maintenue au niveau du scénario de base. - Scénario de stress (pondération à 30 %) : par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite de 50 et 75 % selon le type de produit, la structure des coûts variables directs est réduite à un taux moins élevé selon le type de coût et par lequel la croissance de la structure des coûts indirects est maintenue à 50 % du niveau prévu dans le scénario de base.
Détermination des hypothèses	Les taux de croissance sont des prévisions internes basées à la fois sur des informations internes et externes sur le marché. Les marges reflètent l'expérience passée, ajustée en fonction des changements prévus. Les taux de croissance perpétuels sont basés sur l'estimation par la direction des futurs taux de croissance moyens à long terme, ne dépassant pas les taux de croissance prévus à long terme pour les marchés concernés. Taux d'actualisation basés sur les CMPC spécifiques à l'CGU : La valeur terminale inclut un taux de croissance de :
	TCAC 5 ans 13 %/49 %/66 % TCAC 10 ans 7 %/23 %/30 %  19,64% 0,72%
Période des flux de trésorerie spécifiques	Dix ans

CGU SERVICES and APPS		
Base de valorisation	Valeur d'utilité	
Hypothèses clés	Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2026 Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2031 Marges brutes Taux de croissance perpétuel Taux d'actualisation	ST/SI/SB [SB = scénario de base] [SI = scénario timide (intermédiaire)] [ST = scénario de stress]
Scénarios	<p>- Scénario de base (pondération à 30 %) : représente l'ambition de la direction du groupe.</p> <p>- Scénario timide (pondération à 40 %) : un taux de croissance plus conservateur appliqué, par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite de 25 % et la structure des coûts variables directs est réduite à un taux plus faible selon le type de coût et par lequel la structure des coûts indirects est maintenue au niveau du scénario de base.</p> <p>- Scénario de stress (pondération à 30 %) : par lequel la croissance du chiffre d'affaires est réduite de 50 ou 75 % selon le type de produit, la structure des coûts variables directs est réduite à un taux moins élevé selon le type de coût et par lequel la croissance de la structure des coûts indirects est maintenue à 75 % du niveau prévu dans le scénario de base.</p>	
Détermination des hypothèses	Les taux de croissance sont des prévisions internes basées à la fois sur des informations internes et externes sur le marché. Les marges reflètent l'expérience passée, ajustée en fonction des changements prévus. Les taux de croissance perpétuels sont basés sur l'estimation par la direction des futurs taux de croissance moyens à long terme, ne dépassant pas les taux de croissance prévus à long terme pour les marchés concernés. Taux d'actualisation basés sur les CMPC spécifiques à l'CGU : La valeur terminale inclut un taux de croissance de :	TCAC 5 ans 8 %/37 %/52 % TCAC 10 ans 5 %/18 %/25 %  19,65% 0,72%
Période des flux de trésorerie spécifiques	Dix ans	

CGU POSTAGE and PARCEL OPTIMISATION		
Base de valorisation	Valeur d'utilité	
Hypothèses clés	Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2026 Taux de croissance des ventes TCAC 2022-2031 Marges brutes Taux de croissance perpétuel Taux d'actualisation	ST/SI/SB [SB = scénario de base] [SI = scénario timide (intermédiaire)] [ST = scénario de stress]
Scénarios	<p>- Scénario de base (pondération à 30 %) : représente l'ambition de la direction du groupe.</p> <p>- Scénario timide (pondération à 40 %) : Le chiffre d'affaires et la marge brute ont été maintenus au même niveau que les prévisions commerciales pour l'exercice 2022 sans coût de croissance, la croissance de la structure des coûts indirects étant fixée à 75 % du niveau prévu dans le scénario de base.</p> <p>- Scénario de stress (pondération à 30 %) : dans lequel le chiffre d'affaires recule de 5 % au cours de la période de 2022 à 2026, puis de 0 % et, par conséquent également, dans lequel la marge brute recule de 5 % et la croissance de la structure des coûts indirects est maintenue au niveau prévu dans le scénario de base.</p>	
Détermination des hypothèses	Les taux de croissance sont des prévisions internes basées à la fois sur des informations internes et externes sur le marché. Les marges reflètent l'expérience passée, ajustée en fonction des changements prévus. Les taux de croissance perpétuels sont basés sur l'estimation par la direction des futurs taux de croissance moyens à long terme, ne dépassant pas les taux de croissance prévus à long terme pour les marchés concernés. Taux d'actualisation basés sur les CMPC spécifiques à l'CGU : La valeur terminale inclut un taux de croissance de :	TCAC 5 ans -5 %/0 %/3 % TCAC 10 ans -2 %/0 %/3 %  10,92% 0,90%
Période des flux de trésorerie spécifiques	Dix ans	

## 5.15 Autres actifs incorporels

Le coût, l'amortissement cumulé et les valeurs nettes comptables des actifs incorporels sont résumés par catégorie pertinente comme suit :

(i) Coût	Notes	Marques	Immobilisations en cours	Logiciels générés en interne	Relations clients	Logiciels acquis	Total
<i>En milliers d'euros</i>							
<b>Au 1er janvier 2020</b>		<b>3 431</b>	<b>830</b>	<b>12 897</b>	<b>28 209</b>	<b>6 109</b>	<b>51 476</b>
Ajouts		-	458	9 706	-	508	10 672
Cessions		(2 840)	(71)	(1)	-	(8)	(2 920)
Transferts		-	(1 102)	1 103	-	(1)	-
Regroupements d'entreprises	5.6.3	54	71	-	4 117	315	4 557
Effet de change		(37)	-	(2)	(154)	(18)	(211)
<b>Au 31 décembre 2020</b>		<b>608</b>	<b>186</b>	<b>23 703</b>	<b>32 172</b>	<b>6 905</b>	<b>63 574</b>
Ajouts		-	8 682	10 538	119	453	19 792
Cessions		-	-	(39)	-	(196)	(235)
Transferts		-	(384)	401	-	(17)	-
Regroupements d'entreprises	5.6.3	5 059	638	-	9 077	17 131	31 905
Effet de change		(33)	-	(238)	617	25	371
<b>Au 31 décembre 2021</b>		<b>5 634</b>	<b>9 122</b>	<b>34 365</b>	<b>41 985</b>	<b>24 301</b>	<b>115 407</b>

(ii) Amortissement cumulé	Marques	Immobilisations en cours	Logiciels générés en interne	Relations clients	Logiciels acquis	Total
<i>En milliers d'euros</i>						
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>586</b>	-	<b>3 043</b>	<b>2 206</b>	<b>1 576</b>	<b>7 411</b>
Charges d'amortissement	5.8	582	-	3 380	3 723	1 495
Charges de perte de valeur	5.8	1 839	-	-	-	1 839
Cessions	(2 840)	-	-	-	(8)	(2 848)
Effet de change	(59)	-	-	199	(13)	127
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>108</b>	-	<b>6 423</b>	<b>6 128</b>	<b>3 050</b>	<b>15 709</b>
Charges d'amortissement	5.8	677	-	7 002	4 386	4 141
Cessions	-	-	(1)	-	(196)	(197)
Effet de change	5	-	(192)	167	206	186
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>790</b>	-	<b>13 232</b>	<b>10 681</b>	<b>7 201</b>	<b>31 904</b>

(iii) Valeur nette comptable	Marques	Immobilisations en cours	Logiciels générés en interne	Relations clients	Logiciels acquis	Total
<i>En milliers d'euros</i>						
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>2 845</b>	<b>830</b>	<b>9 854</b>	<b>26 003</b>	<b>4 533</b>	<b>44 065</b>
Valeur comptable brute	608	186	23 703	32 172	6 905	63 574
Amortissement cumulé	(108)	-	(6 423)	(6 128)	(3 050)	(15 709)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>500</b>	<b>186</b>	<b>17 280</b>	<b>26 044</b>	<b>3 855</b>	<b>47 865</b>
Valeur comptable brute	5 634	9 122	34 365	41 985	24 301	115 407
Amortissement cumulé	(790)	-	(13 232)	(10 681)	(7 201)	(31 904)
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>4 844</b>	<b>9 122</b>	<b>21 133</b>	<b>31 304</b>	<b>17 100</b>	<b>83 503</b>

Le tableau suivant présente les actifs incorporels par cash generating unit :

<i>En milliers d'euros</i>	Marques	Immobilisations en cours	Logiciels générés en interne	Relations clients	Logiciels acquis	Total
Plateforme	2 886	6 321	17 371	30 802	16 667	74 047
Traitement des documents papier	203	-	-	73	-	276
Paielement	259	1 813	3 577	320	341	6 310
Services et applis	-	381	-	109	70	560
Optimisation des envois postaux et colis	1 496	-	185	-	-	1 681
Regroupement d'entreprises	-	607	-	-	22	629
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>4 844</b>	<b>9 122</b>	<b>21 133</b>	<b>31 304</b>	<b>17 100</b>	<b>83 503</b>
Plateforme	192	-	13 953	25 932	3 823	43 900
Traitement des documents papier	308	-	-	112	-	420
Paielement	-	186	3 327	-	-	3 513
Services et applis	-	-	-	-	-	-
Optimisation des envois postaux et colis	-	-	-	-	-	-
Regroupement d'entreprises	-	-	-	-	32	32
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>500</b>	<b>186</b>	<b>17 280</b>	<b>26 044</b>	<b>3 855</b>	<b>47 865</b>

Le nom de marque « Fitek » a été déprécié en 2020 pour un montant de 1,9 million d'euros par décision du Conseil d'administration en novembre 2020.

Les logiciels générés en interne concernent les développements successifs de la plateforme de services du Groupe et de ses applications. Les logiciels générés en interne concernent principalement les actifs suivants :

Logiciels générés en interne	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020	Fin de la période d'amortissement
<i>En milliers d'euros</i>			
Logiciels de paiement lié aux services de recouvrement en ligne	1 376	3 021	2023-2026
Développement de logiciels de plateforme basés sur BanqUP	8 862	5 232	2023-2026
Solutions d'automatisation des processus robotiques	269	968	2022-2026
Logiciels de traitement de documents	2 091	2 957	2022-2026
Reconnaissance de l'identité et solutions connexes	1 235	1 311	2022-2026
Logiciels liés à la préparation et à la conception de documents	1 837	1 621	2023-2026
Améliorations du hub de paiement et logiciels liés à la gestion des Mandats de prélèvement SEPA	261	307	2022-2026
Les logiciels de paiement sont liés à billtopay	1 940	-	2026
Optimisation des envois postaux	185	-	2026
FitekIn – améliorations du processus d'approbation des flux entrants	3 076	1 809	2026
Autre	1	54	2026
<b>Total</b>	<b>21 133</b>	<b>17 280</b>	

Les relations clients concernent principalement les actifs suivants :

Relations clients	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020	Fin de la période d'amortissement
<i>En milliers d'euros</i>			
Onea	11	55	2022
ADMS	36	54	2023
Inventive Designers	600	913	2023
Leleu Printing	73	112	2023
Facturis	894	1 343	2023
DS&DS	68	97	2024
Akti	109	-	2026
BanqUP	320	-	2036
Fitek Baltics	11 157	12 692	2029
Fitek Slovakia	1 560	1 755	2029
Unifiedpost Limited	5 091	5 274	2029
Fitek Balkan	3 148	3 538	2030
Tehnobiro	188	211	2030
21 Grams	5 191	-	2036
Digithera	103	-	2026
Sistema Efactura	76	-	2032
Crossinx	2 679	-	2036
<b>Total</b>	<b>31 304</b>	<b>26 044</b>	

## 5.16 Immobilisations corporelles

Le coût, l'amortissement cumulé et les valeurs comptables nettes des immobilisations corporelles sont résumés par catégorie pertinente comme suit :

(i) Coût	Notes	Terrains	Bâtiments	Mobilier, accessoires et équipements	Machines et véhicules	Total
<i>En milliers d'euros</i>						
<b>Au 1er janvier 2020</b>		-	-	3 465	1 411	4 876
Ajouts			4	1 698	696	2 398
Transferts				(1 917)	1 834	(83)
Cessions			-	(46)	(666)	(712)
Effet de change			-	(15)	(17)	(32)
Cessions d'activités			-	(7)	(7)	(14)
Regroupements d'entreprises	5.6.3		2 752	1 064	41	3 857
<b>Au 31 décembre 2020</b>		-	2 756	4 242	3 292	10 290
Ajouts		452	-	1 129	597	2 178
Transferts		-	13	(1 113)	1 100	-
Cessions		-	-	(546)	(635)	(1 181)
Effet de change		-	(1)	3	3	5
Cessions d'activités		-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	5.6.3	-	-	234	74	308
<b>Au 31 décembre 2021</b>		452	2 768	3 949	4 431	11 600

(ii) Amortissement cumulé		Terrains	Bâtiments	Mobilier, accessoires et équipements	Machines et véhicules	Total
<i>En milliers d'euros</i>						
<b>Au 1er janvier 2020</b>		-	-	2 735	592	3 327
Frais d'amortissement	5.8	-	42	502	306	850
Transfert des frais d'amortissement		-		(1 938)	1 855	(83)
Frais d'amortissement – cessions		-	-	(41)	(514)	(555)
Effet de change		-	-	(13)	(15)	(28)
Perte de valeur	5.8	-	-	-	11	11
Cessions d'activités		-	-	(3)	(7)	(10)
<b>Au 31 décembre 2020</b>		-	42	1 242	2 228	3 512
Frais d'amortissement	5.8	-	84	649	508	1 241
Frais d'amortissement – transfert		-	3	(279)	276	-
Frais d'amortissement – cessions		-	-	(540)	(629)	(1 169)
Effet de change		-	-	10	2	12
<b>Au 31 décembre 2021</b>		-	129	1 082	2 385	3 596

(iii) Valeur nette comptable		Terrains	Bâtiments	Mobilier, accessoires et équipements	Machines et véhicules	Total
<i>En milliers d'euros</i>						
<b>Au 1er janvier 2020</b>		-	-	730	819	1 549
Valeur comptable brute		-	2 756	4 242	3 292	10 290
Amortissement cumulé		-	(42)	(1 242)	(2 228)	(3 512)
<b>Au 31 décembre 2020</b>		-	2 714	3 000	1 064	6 778
Valeur comptable brute		452	2 768	3 949	4 431	11 600
Amortissement cumulé		-	(129)	(1 082)	(2 385)	(3 596)
<b>Au 31 décembre 2021</b>		452	2 639	2 867	2 046	8 004

## 5.17 Droits d'utilisation sur des actifs

En milliers d'euros	Notes	Terrains et bâtiments	Machines et équipements	Véhicules	Total
<b>Au 1er janvier 2020</b>		<b>4 936</b>	<b>957</b>	<b>1 815</b>	<b>7 708</b>
Ajouts et modifications		1 111	646	1 736	3 493
Cessions (-)		-	(2)	(806)	(808)
Frais d'amortissement	5.8	(1 505)	(569)	(1 064)	(3 138)
Frais d'amortissement – cessions		-	-	749	749
Cessions d'activités		(1)	-	-	(1)
Regroupements d'entreprises (entités des Balkans)	5.6.3	26	62	34	122
Autre (FX)		(12)	(11)	(1)	(24)
<b>Au 31 décembre 2020</b>		<b>4 555</b>	<b>1 083</b>	<b>2 463</b>	<b>8 101</b>
Ajouts		3 528	119	926	4 573
Cessions (-)		(1 089)	-	(1 266)	(2 355)
Frais d'amortissement		(2 357)	(590)	(1 097)	(4 044)
Frais d'amortissement – cessions		1 089	-	1 042	2 131
Regroupements d'entreprises	5.6.3	2 179	5	217	2 401
Autre (FX)		(18)	4	-	(14)
<b>Au 31 décembre 2021</b>		<b>7 887</b>	<b>621</b>	<b>2 285</b>	<b>10 793</b>

## 5.18 Comptes clients et autres créances

En milliers d'euros	Au 31 décembre	
	2021	2020
Créances clients	25 964	12 198
Moins : provision pour pertes de crédit attendues	(149)	(174)
<b>Créances clients – nettes</b>	<b>25 815</b>	<b>12 024</b>
TVA à recevoir	2 438	1 205
Créances d'affacturage	-	2 080
Fonds en transit de clients des Solutions de Paiement	6 083	1 663
Autres créances	490	746
<b>Total</b>	<b>34 826</b>	<b>17 718</b>

Au 31 décembre 2020, il existait une créance d'affacturage de 2 080 milliers d'euros. Le produit du transfert des dettes d'affacturage, égal à 1 435 milliers d'euros, a été inclus dans les prêts bancaires à court terme au 31 décembre 2021.

Les Fonds en transit de clients des Solutions de Paiement correspondent aux espèces reçues des clients finaux des Solutions de Paiement d'Unifiedpost devant être transférées à des clients des Solutions de paiement de la Société. Le passif correspondant à ce transfert est mentionné dans la note relative aux fournisseurs et autres créanciers à payer (voir note 5.26). Le solde a été enregistré en liquidités soumises à restrictions (voir note 5.20).

D'autres informations sur le risque de crédit et le classement par échéances des créances clients sont fournies à la note 5.30.2.1.

## 5.19 Dépenses payées d'avance

	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Informatique, licences et maintenance	426	600
Autres charges payées d'avance	1 924	1 010
<b>Total</b>	<b>2 350</b>	<b>1 610</b>

Les charges payées d'avance concernent principalement des frais d'assurance et de licence.

## 5.20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Caisse	16	5
Liquidités en banque	10 887	123 853
Liquidités soumises à restrictions (numéraire reçu des clients de Solutions de Paiement)	583	208
Autres liquidités soumises à restrictions	2 898	1 008
Équivalents de trésorerie	2 586	850
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie reporté dans l'état de la situation financière</b>	<b>16 970</b>	<b>125 924</b>

La trésorerie et les équivalents de trésorerie au 31 décembre 2021 sont principalement composés des produits découlant de l'augmentation de capital de 2020 (10,4 millions d'euros), du placement privé et de l'inscription à la cote des actions le 22 septembre 2020 (175 millions d'euros). Ces produits ont été partiellement compensés par le paiement du coût des opérations et le remboursement partiel du prêt de facilité. La réduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie découle principalement des acquisitions survenues en 2021 (82,1 millions d'euros).

## 5.21 Capital social et réserves

### Capital social

Les fonds propres du groupe Unifiedpost s'élèvent à 309 220 milliers d'euros au total et sont représentés par 33 463 569 actions, sans mention de valeur nominale. Il n'y a pas d'actions privilégiées. Chacune de ces actions confère un droit de vote à l'Assemblée des actionnaires et, par conséquent, ces actions représentent le dénominateur aux fins des notifications en vertu de la réglementation sur la transparence, c.-à-d. les notifications en cas d'atteinte ou de dépassement des seuils légaux de 5 % ou d'un multiple de 5 % du nombre total des droits de vote dont sont assortis les titres du groupe Unifiedpost. Les statuts du groupe Unifiedpost ne tiennent pas compte de seuils légaux complémentaires.

## Opérations sur le capital social

Les opérations sur le capital social réalisées en 2021 peuvent être résumées comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Nombre d'actions	Capital émis	Prime d'émission	Autre réserve
<b>Au 1 janvier 2021</b>	<b>30 401 990</b>	<b>251 543</b>	<b>492</b>	<b>4 395</b>
Émission d'actions provenant de l'apport en nature des prêteurs suivants :				
- Akti	54 651	1 156	-	128
- BanqUP	165 301	3 496	-	388
- 21 Grams	139 542	2 951	-	327
- Digithera	14 098	282	-	-
- Crossinx	2 436 727	48 735	-	(3 655)
Conversion des droits d'investissement liés à l'apport en numéraire de juin/juillet 2020	50 000	500	-	-
Règlement des paiements en actions (ESOP)	70 000	160	-	-
Conversion des droits d'investissement liés à l'apport en numéraire de juin/juillet 2020	2 500	25	-	-
Règlement des paiements en actions (ESOP)	86 660	284	-	-
Règlement des paiements en actions (ESOP)	28 130	57	-	-
Conversion des droits d'investissement liés à l'apport en numéraire de juin/juillet 2020	630	6	-	-
Règlement des paiements en actions (ESOP)	13 340	25	-	-
Variation de la juste valeur de l'apport en numéraire des dérivés intégrés de juin-juillet 2020	-	-	-	738
Paiements en actions – conversions	-	-	-	465
Option de vente JV Roumanie	-	-	-	(1 000)
Option de vente JV Croatie	-	-	-	(647)
Bénéfice annuel courant et autres éléments du résultat global des participations minoritaires avec option de vente	-	-	-	539
Variation de la valeur comptable des passifs associés aux participations minoritaires remboursables	-	-	-	(424)
Ajustement des passifs associés aux participations minoritaires remboursables et des autres réserves suite à l'exercice de l'option d'achat y afférente (JV Slovaquie)	-	-	-	1 274
Autre				1
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>33 463 569</b>	<b>309 220</b>	<b>492</b>	<b>2 529</b>

Les opérations de capital suivantes ont eu lieu en 2021:

### 1. Augmentation de capital du 8 janvier 2021

Le 8 janvier 2021, Unifiedpost Group SA a réalisé les 3 acquisitions suivantes: 100 % des actions de 21 Grams Holding AB, Akti SA et BanqUP BV. Dans le cadre de chaque acquisition, une partie du prix d'achat a été convertie en prêts accordés par les vendeurs ou en paiement différé. Par conséquent, la Société a émis 359 494 nouvelles actions, (c'est-à-dire 54 651 nouvelles actions relatives à l'acquisition d'Akti, 165 301 nouvelles actions relatives à l'acquisition de BanqUP et 139 542 nouvelles actions relatives à l'acquisition de 21 Grams) en contrepartie de l'apport en nature des créances découlant des prêteurs vendeurs. Par la suite, la Société a émis 120 000 actions nouvelles à la suite de l'exercice de droits de souscription.

### 2. Augmentation de capital du 24 mars 2021

Le 24 mars 2021, Unifiedpost Group SA a annoncé l'acquisition de 100 % des actions de Digithera. Dans le cadre de l'acquisition, une partie du prix d'achat a été convertie en prêts accordés par les vendeurs ou en paiement différé. Par la suite, la Société a émis 14 098 actions nouvelles en contrepartie de l'apport en nature des créances résultant des prêteurs vendeurs. Par la suite, la Société a émis 89 160 actions nouvelles à la suite de l'exercice de droits de souscription.

### 3. Augmentation de capital du 9 avril 2021

Le 9 avril 2021, Unifiedpost Group SA a annoncé l'acquisition de 100 % des actions de Crossinx. Dans le cadre de l'acquisition, une partie du prix d'achat a été convertie en prêts accordés par les vendeurs ou en paiement différé. Par la suite, la Société a émis 2 436 727 actions nouvelles en contrepartie de l'apport en nature des créances résultant des prêteurs vendeurs. Par la suite, la Société a émis 28 130 actions nouvelles à la suite de l'exercice de droits de souscription.

#### 4. Augmentation de capital du 29 octobre 2021

Le 29 octobre 2021, Unifiedpost Group SA a émis 13 340 actions nouvelles à la suite de l'exercice de droits de souscription.

Après les émissions susmentionnées d'actions nouvelles, le capital social de la Société s'élève à 309 219 551,09 euros, représenté par 33 463 569 actions sans mention de valeur nominale.

Les opérations sur le capital social réalisées en 2020 peuvent être résumées comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Capital émis</b>	<b>Prime d'émission</b>	<b>Autre réserve</b>
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>15 181 930</b>	<b>20 744</b>	<b>492</b>	<b>(1 173)</b>
Apport en numéraire (26 juin 2020 et 17 juillet 2020)	1 040 760	10 408	-	-
Contribution en numéraire des dérivés intégrés	-	-	-	(782)
Option de vente souscrite sur des participations minoritaires	-	-	-	(3 923)
Émission d'actions lors de la conversion d'obligations convertibles, 26 juin 2020 (valeur nominale de 75 € par action)	2 820 860	21 157	-	-
Émission d'actions lors de la conversion d'obligations convertibles, 17 juillet 2020 (valeur nominale de 75 € par action)	2 004 520	15 034	-	-
Émission d'actions lors de la conversion d'obligations convertibles, 24 septembre 2020 (placement privé et inscription à la cote) (valeur nominale de 15 € ou 17 € par action) (*)	603 920	9 200	-	-
Différence entre les actions à la juste valeur et la conversion d'obligations (à 200 €) 26 juin 2020	-	-	-	4 795
Différence entre les actions à la juste valeur et la conversion d'obligations (à 200 €) 17 juillet 2020	-	-	-	3 330
Différence entre les actions à la juste valeur et la conversion d'obligations (à 20 €) 24 septembre 2020 (*)	-	-	-	2 148
Émission d'actions contre numéraire pour placement privé et inscription à la cote	8 750 000	175 000	-	-
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>30 401 990</b>	<b>251 543</b>	<b>492</b>	<b>4 395</b>

(\*) compte tenu de la division du nominal de l'action par 10 le 31 août 2020

Les opérations sur le capital social suivantes sont intervenues entre le 1er janvier 2020 et le 31 décembre 2020 :

#### Augmentation de capital en numéraire :

- Le 26 juin 2020, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires a approuvé l'augmentation du capital de la Société par l'émission de 73 026 actions privilégiées de catégorie B pour un montant total de 7,3 millions d'euros.
- Le deuxième tour de financement a eu lieu le 17 juillet 2020. Le 17 juillet 2020, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires a approuvé l'augmentation du capital de la Société par l'émission de 31 050 actions privilégiées de catégorie B pour un montant total de 3,1 millions d'euros.

#### Placement privé et inscription à la cote

Le 22 septembre 2020, Unifiedpost Group a fait son entrée sur Euronext Bruxelles. Unifiedpost a mis 30 401 990 actions sur le marché. Le prix d'introduction et d'émission des actions Unifiedpost a été fixé à 20 euros par action. Le prospectus dans lequel la Société a annoncé le lancement et les conditions du placement privé et de l'inscription à la cote de ses actions a été approuvé par l'Autorité des services et marchés financiers (« FSMA ») et publié par la Société le 18 septembre 2020. Les conditions de l'inscription à la cote ainsi que les conditions initiales du placement privé ont été précisées dans le Prospectus. La période de placement durant laquelle les souscriptions d'investisseurs institutionnels ont été reçues dans le cadre du placement privé a débuté le 18 septembre 2020 et s'est terminée le 21 septembre 2020. Le 21 septembre 2020, le « Comité d'introduction en bourse » a déterminé, en vertu du mandat confié par l'Assemblée générale extraordinaire, les modalités et conditions suivantes concernant l'augmentation de capital :

- le nombre final d'actions de placement a été fixé à 8 750 000 ;
- le prix de placement par action dans le cadre du placement privé a été fixé à 20 euros.

L'augmentation de capital liée au placement privé s'est élevée à 175 millions EUR et le capital social a donc été effectivement augmenté.

L'augmentation de capital décrite ci-dessus aux points 1 et 2 a été désignée comme l'augmentation de capital principale.

### **Conversion d'obligations convertibles**

1. Les détenteurs d'obligations qui avaient accepté avant le 23 juin 2020 de convertir la totalité de leurs obligations convertibles pouvaient exercer un droit de conversion fixe de 75 euros. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 26 juin 2020 a approuvé la conversion de 400 obligations convertibles en 282 086 actions de catégorie D pour un montant total de 21,2 millions d'euros.
2. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 17 juillet 2020 a également approuvé la conversion de 285 obligations convertibles en 200 452 actions de catégorie D pour un montant total de 15 millions d'euros.
3. Le 24 septembre 2020, les 184 obligations restantes ont été automatiquement converties en capital à la suite du placement privé et de la cotation ultérieure de ses actions, ce qui constitue l'événement admissible.

### **Droits de souscription**

Trois clauses de protection anti-dilution concernant les souscripteurs à l'augmentation de capital ont été attachées à l'augmentation de capital du 26 juin 2020 et du 17 juillet 2020.

1. Des bons de souscription anti-dilution à un prix certain protégé de 117,65 euros (soit 100,00 euros divisés par 0,85) par action avant division par 10 du nominal ont été accordés aux souscripteurs à la première et à la deuxième augmentation de capital.
2. Si les obligations convertibles restantes sont automatiquement converties à leur date d'échéance (27 avril 2021), les souscripteurs à l'augmentation de capital du 26 juin 2020 et du 17 juillet 2020 peuvent acheter le même nombre d'actions au prix de 0,01 euro par action, soit un prix de souscription ajusté de 50,00 euros par action avant division par 10 du nominal.
3. Pendant une durée de deux ans à compter de la date de l'augmentation de capital principale, chaque souscripteur aura le droit d'investir automatiquement au prix de souscription appliqué lors de l'augmentation de capital principale, pour un montant pouvant atteindre 25 % de son investissement initial lors de l'augmentation de capital principale.

Deux clauses de protection anti-dilution sont devenues nulles à compter du placement privé et de l'inscription à la cote en septembre 2020. Seule la troisième clause anti-dilution reste applicable, c'est-à-dire : « Pendant une durée de deux ans à compter de la date de l'augmentation de capital principale, chaque souscripteur aura le droit d'effectuer un investissement supplémentaire au prix de souscription appliqué lors de l'augmentation de capital principale, pour un montant pouvant atteindre 25 % de son investissement initial lors de l'augmentation de capital principale ». L'instrument a été évalué à sa juste valeur par le biais du compte de résultat.

L'émission des actions est considérée comme une opération sur capitaux propres conformément aux exigences d'IAS 32.

La Société a exercé son jugement concernant le choix du traitement comptable des droits de souscription. L'émission de droits de souscription est traitée comme une unité de compte unique qui doit être constatée dans son intégralité, car :

- il s'agit d'une offre unique et groupée de droits émis simultanément lors de l'émission d'actions dans le cadre de l'opération de capital et qui n'est pas contractuellement distincte ;
- aucune prime n'est définie contractuellement pour la souscription de chacune des options.

L'instrument de droits de souscription répond à la définition d'un instrument financier dérivé selon IFRS 9, mais ne répond pas à la définition d'un instrument de capitaux propres de l'émetteur selon IAS 32, le contrat dans son ensemble n'exigeant pas la livraison d'un nombre fixe d'actions propres pour un montant fixe.

Au 31 décembre 2020, il existait 26 022 droits anti-dilution non-exécutés, valorisés à 3 750 milliers d'euros. Une perte de juste valeur de 2 969 milliers d'euros a été constatée par le biais du compte de résultat (voir note 5.30.1).

En 2021, 5 376 droits de souscription au total ont été convertis en 53 760 actions représentant un capital de 537 milliers d'euros. À l'issue de cette conversion, la Société possède toujours 20 646 droits de souscription anti-dilution qui donnent

à chaque souscripteur le droit d'investir 25 % de plus que leur investissement initial au même prix de souscription.

Ces droits de souscription non exécutés sont évalués à 535 milliers d'euros au 31 décembre 2021. Un gain de juste valeur de 2 477 milliers d'euros relatif aux droits anti-dilution a été constaté par le biais du compte de résultat en 2021 (voir note 5.30.1). L'impact de l'estimation de la direction sur l'utilisation des droits de souscription s'élève à 481 milliers d'euros.

### Autres capitaux propres

Ce poste comprend les éléments suivants :

- l'augmentation des coûts liés à l'émission d'actions : il s'agit des coûts supportés au titre des différents tours de financement, principalement liés au placement privé et à l'inscription à la cote des actions (2021 et 2020 : 15 926 milliers d'euros) ;
- la réserve de paiements en actions s'élevant à 1 545 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et à 1 767 milliers d'euros au 31 décembre 2020 (voir la note 5.33). Ceci est reclassé dans les bénéfices non répartis lors de l'exercice des droits de souscription et pour le calcul de l'écart entre le passif de rachat associé aux intérêts minoritaires remboursables au gré du porteur et le montant des intérêts minoritaires décomptabilisés (voir note 5.23). Si l'option de vente de la participation minoritaire est exercée, ce traitement est appliqué jusqu'à la date d'exercice.
- écarts de conversion cumulés : le montant cumulé des écarts de change relatifs à une opération à l'étranger, comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et cumulé dans la composante distincte des capitaux propres, est retraité des capitaux propres en résultat (en tant qu'ajustement de reclassement) lors de la cession de cette opération à l'étranger (2021 : -376 milliers d'euros et 2020 : - 520 milliers d'euros) ;
- les composantes de capitaux propres restants concernent une participation minoritaire de 277 milliers d'euros et un déficit cumulé de 101 332 milliers d'euros.

### Autres éléments du résultat global

La réconciliation des montants comptabilisés dans les Autres éléments du résultat global est le suivant :

En milliers d'euros	2021			2020		
	Montant avant impôt	(Charge) / crédit d'impôt	Montant net d'impôt	Montant avant impôt	(Charge) / crédit d'impôt	Montant net d'impôt
Différences de change dans la conversion des opérations à l'étranger	144	-	144	(508)	-	(508)
Réévaluation du passif net au titre des prestations définies	109	-	109	(34)	1	(33)
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>253</b>	<b>-</b>	<b>253</b>	<b>(542)</b>	<b>1</b>	<b>(541)</b>

## 5.22 Emprunts

Le tableau suivant présente une synthèse des prêts et emprunts en cours à chaque date de clôture :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2021			Au 31 décembre 2020		
	Non courants	Courants	Total	Non courants	Courants	Total
Emprunts bancaires (5.22.1)	7 783	21 429	29 212	19 593 (*)	6 189 (*)	25 782 (*)
Avances remboursables du gouvernement (5.22.2)	284	74	358	274	75	349
Autres prêts (5.22.3)	801	1 815	2 616	-	-	-
<b>Total des prêts et emprunts</b>	<b>8 868</b>	<b>23 318</b>	<b>32 186</b>	<b>19 867</b>	<b>6 264</b>	<b>26 131</b>

(\*) 543 000 euros d'emprunts bancaires sont passés de la catégorie « prêts et emprunts courants » à la catégorie « prêts et emprunts non courants » dans l'état consolidé de la situation financière du 31 décembre 2020.

## 5.22.1 Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires peuvent être résumés comme suit :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2021			Au 31 décembre 2020		
	Non courants	Courants	Total	Non courants	Courants	Total
<b>Non garantis</b>						
Prêt subordonné	4 000	-	4 000	4 000	145	4 145
Autres emprunts bancaires	759	1 048	1 807	23 (*)	302 (*)	325 (*)
<b>Total emprunts bancaires non garantis</b>	<b>4 759</b>	<b>1 048</b>	<b>5 807</b>	<b>4 023 (*)</b>	<b>477 (*)</b>	<b>4 470</b>
<b>Garantis</b>						
Facilité d'acquisition Belfius Bank	-	11 525	11 525	11 333	2 897	14 230
Facilité de liquidité Belfius Bank	-	5 000	5 000	-	-	-
Facilité d'acquisition bâtiment Sirius Star	1 583	180	1 763	1 759	-	1 759
Crédit d'investissement	976	793	1 769	1 515 (*)	905 (*)	2 420 (*)
Autres emprunts bancaires	465	2 883	3 348	963 (*)	1 940 (*)	2 903 (*)
<b>Total des emprunts bancaires garantis</b>	<b>3 024</b>	<b>20 881</b>	<b>23 405</b>	<b>15 570</b>	<b>5 742</b>	<b>21 312</b>
<b>Total emprunts bancaires</b>	<b>7 783</b>	<b>21 429</b>	<b>29 212</b>	<b>19 593</b>	<b>6 189</b>	<b>25 782</b>

(\*) Les autres emprunts bancaires non garantis auprès de Fitek Balkan déclarés dans le cadre du rapport du 31 décembre 2020 sont reclassifiés dans les crédits d'investissement garantis (2 146 milliers d'euros) et dans les autres emprunts bancaires garantis (658 milliers d'euros)

Les principaux prêts en cours du Groupe sont :

### a. Prêt subordonné BMI (non garanti)

Le 19 septembre 2019, Financial Automation Solutions OÜ, filiale estonienne de la Société détentrice du groupe d'entités Fitek, a conclu une Convention de prêt subordonné avec Belgische Maatschappij voor Internationale Investerings NV (le « Prêt subordonné BMI »), dans laquelle la Société intervient comme codébiteur. Le Prêt subordonné BMI a une durée de 7,5 ans, porte intérêt au taux de 7 % par an et se classe explicitement derrière la Facilité d'acquisition pour le paiement du principal et des intérêts ainsi qu'en cas de faillite.

### b. Facilité d'acquisition

Afin de refinancer des acquisitions passées, la Société a conclu avec Belfius Bank NV, le 12 mars 2019, une facilité de crédit d'acquisition pour un montant total de 25 millions EUR (la « Facilité d'acquisition », telle que modifiée en tant que de besoin). Toutes les sommes empruntées par la Société dans le cadre de la Facilité d'acquisition doivent être appliquées soit au financement des acquisitions autorisées, soit au refinancement des acquisitions d'ADM Solutions, de Leleu Document Services et d'Inventive Designers (chacune étant une « Acquisition autorisée »).

Le 4 avril 2019, la Facilité d'acquisition a été modifiée de manière, entre autres, à relever le montant total disponible aux termes de la facilité de crédit de 25 millions d'euros à 34 millions d'euros et inclure l'acquisition de Fitek comme Acquisition autorisée. Dans le cadre de l'augmentation du montant disponible, la Société a conclu une convention de garantie avec Gigarant NV le 10 avril 2019 en faveur de Belfius Bank NV afin de garantir à hauteur de 9 millions d'euros les montants de principal dus par le Groupe aux termes de la Facilité d'acquisition (la « Garantie Gigarant »).

La Facilité d'acquisition est constituée de la facilité A, d'un montant de 17 millions d'euros (la « Facilité A »), et de la facilité B, d'un montant de 17 millions d'euros (la « Facilité B » et, avec la Facilité A, les « Facilités »). Conformément aux conditions applicables, la Société a remboursé fin septembre 2020 tous les prêts non remboursés au titre de la Facilité B, ainsi que tous les frais de résiliation anticipée et intérêts courus correspondants.

La Facilité A est remboursable en 12 versements semestriels.

Pour garantir la Facilité d'acquisition, la Société a nanti la totalité des actions qu'elle détient dans Leleu Document Services, Inventive Designers, Unifiedpost SA, PDOCHOLCO Limited, 21 Grams et Crossinx. En outre, la Société a constitué un cautionnement omnibus de premier rang sur ses biens mobiliers importants pour un montant de 30 millions d'euros et un cautionnement omnibus de second rang sur ses biens mobiliers importants d'un montant de 10,8 millions d'euros.

Unifiedpost Payments NV, Unifiedpost BV, UP-Nxt NV, Unifiedpost SARL, Unifiedpost SA, Financial Automation Solutions OÜ et PDOCHOLCO Limited interviennent en qualité de garants au titre de la Facilité d'acquisition (individuellement, un « Garant »), chacun d'eux garantissant conjointement et solidairement l'exécution de toutes les obligations de paiement de la Société et des autres Garants au titre de la Facilité d'acquisition. En septembre 2021, 21 Grams et Crossinx ont été ajoutés en tant que Garants.

La Garantie Gigarant prévoit une garantie de 26,48 % de l'obligation garantie de la Société, qui ne peut excéder en aucun cas un montant de 9 millions d'euros. Aux termes de la Garantie Gigarant, la Société ne peut contracter aucune dette, autrement que dans le cadre de la Facilité d'acquisition ou de toute autre dette existante, sans le consentement préalable écrit de Gigarant NV. En outre, la Société ne peut utiliser aucune des Facilités pour octroyer un prêt ou fournir une quelconque forme de crédit à quiconque, pas plus qu'elle ne peut octroyer aucune garantie ou indemnité à, ou au bénéfice de, quiconque au titre d'une obligation incombant à un tiers, ni prendre à sa charge des obligations de tiers. Enfin, aucun changement de contrôle au niveau de la Société n'est autorisé sans le consentement écrit de Gigarant NV.

Aux termes de la Facilité d'acquisition, la Société est soumise à différents engagements financiers et ne peut, et doit faire en sorte qu'aucune Société du Groupe ne puisse, créer, ou permettre que subsiste, une sûreté ou une quasi-sûreté sur l'un de ses actifs, à l'exception de certaines sûretés autorisées. La Société doit faire en sorte qu'aucune modification importante ne soit apportée à la nature générale de l'activité du Groupe. La Société doit veiller à ce que son Endettement ajusté de premier rang (calculé comme le rapport entre la dette financière nette consolidée et l'EBITDA consolidé pro forma ajusté) ne dépasse à aucun moment 3:1 et le Groupe est soumis à un test semestriel de contrôle du respect de cette obligation.

De plus, la Société ne peut souscrire, ni maintenir sans le solder, un quelconque endettement financier en dehors de l'endettement autorisé aux termes de la Facilité d'acquisition. En outre, la Société ne peut conclure de transactions en vue de vendre, louer en crédit-bail, transférer ou céder de quelque manière un quelconque actif, à l'exception des transactions portant sur des actifs obsolètes ou redondants, des transactions réalisées entre entités du groupe ou des transactions réalisées dans le cours normal de ses activités.

En cas de changement de contrôle (c'est-à-dire si la participation cumulée de Sofias BVBA, PE Group NV, Smartfin Capital NV, M. Michel Delloye ainsi que de la direction et des salariés de la Société au 12 mars 2019, date de la Facilité d'acquisition, tombe en dessous de 25 %), toutes les Facilités seront annulées, et tous les emprunts en cours, y compris les intérêts courus, ainsi que tous les autres montants exigibles en vertu des documents financiers concernés seront immédiatement échus et payables. En janvier 2021, Smartfin Capital NV a cédé les actions de la Société qu'elle détenait ; cependant, au 31 décembre 2021, les 25 % ont été atteints.

Et enfin, les actions que la Société détient dans 21 Grams et Crossinx ont été mises en gage au cours du mois de septembre 2021 et 21 Grams et Crossinx ont toutes les deux été ajoutées en tant que Garants dans le cadre de la Facilité d'acquisition.

Au 31 décembre 2021, l'endettement ajusté de premier rang dépassait le ratio 3:1, ce qui correspondait à une violation de la clause restrictive par la Société. Tous les montants devant être versés à Belfius Bank NV au 31 décembre 2021 sont présentés comme courants dans l'état de la situation financière. En 2022, la Société a obtenu une dérogation qui la dégageait de toute responsabilité quant à la non-conformité avec les engagements en question.

### **c. Facilité de liquidité**

Belfius Bank NV a octroyé en août 2021 une facilité de liquidité de 5 millions d'euros au groupe Unifiedpost, une facilité renouvelable ayant une échéance inférieure ou égale à 18 mois, qui n'est pas couverte par la garantie Gigarant.

### **d. Facilité d'acquisition bâtiment Sirius Star**

Cette facilité d'acquisition a été octroyée à Fitek Balkan par ProCredit Banka et concerne le bien immobilier Sirius Star Building à Belgrade. La partie de la facilité d'acquisition non courante garantie non remboursée au 31 décembre s'élève à 1 583 milliers d'euros et, à court terme, 180 milliers d'euros restent dus.

## e. Crédit d'investissement

- Le 15 mars 2017, la Société a souscrit un crédit d'investissement de 1 million d'euros pour financer l'acquisition d'ONEA NV. Le crédit a une durée de 5 ans et porte intérêt au taux de 1,649 % par an. Le crédit est garanti par un nantissement sur les actions de UP-NXT NV à la suite de la fusion entre Onea NV et UP-NXT NV. Le solde courant dû correspond à une dette à court terme de 69 milliers d'euros ;
- Unifiedpost doo (Fitek Balkan) dispose actuellement de 6 prêts d'investissement approuvés par Erste Banka (1 prêt), UniCreditbanka (1 prêt), ProCredit Banka (3 prêts) and Eurobanka (1 prêt). Le solde à long terme dû de ces crédits s'élève à 938 milliers d'euros et le solde à court terme non acquitté s'élève à 577 milliers d'euros ;
- Unifiedpost Solutions doo et New Image doo (Fitek Balkan) disposent de prêts d'investissement non remboursés auprès de UniCredit banka avec un montant dû à long terme de 38 milliers d'euros et un montant dû à court terme de 116 milliers d'euros ;
- Digithera srl dispose d'un crédit d'investissement assorti d'une date échéance définitive au 9 mars 2022 et d'un taux d'intérêt de 1,80 %, et d'un montant non acquitté à court terme de 31 milliers d'euros.

## f. Autres emprunts bancaires

- **Accord d'affacturage avec BNP** : La Société conserve ses créances en vue d'assurer ses encaissements. Au titre du financement de ses activités, la Société souscrit ponctuellement des contrats d'affacturage auprès d'institutions financières. Ces contrats d'affacturage n'entraînent pas d'écritures de sortie de bilan. L'actif et le passif correspondants sont comptabilisés, évalués et éteints conformément à IFRS 9 lorsque l'approche d'implication continue est applicable.

Au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020, les créances clients ont été cédées à un fournisseur de services d'escompte de factures et d'affacturage de créances. Le Groupe s'engage à souscrire toute dette transférée et continue donc à comptabiliser les dettes cédées en créances clients jusqu'à leur remboursement ou à la défaillance des débiteurs. Dans la mesure où les créances clients continuent d'être comptabilisées, le modèle d'affaires du Groupe n'en est pas affecté.

Le transfert des dettes d'affacturage, égal à 1 436 milliers d'euros, est inclus dans les prêts bancaires à court terme au 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2020, il existait une créance d'affacturage de 2 080 milliers d'euros (voir la note 5.18).

- **Prêt à long terme auprès de Commerzbank (non garanti)** : Le 17 mars 2021, Crossinx GmbH a conclu une convention de « prêt universel » avec Commerzbank. Le prêt est assorti d'un taux d'intérêt fixe de 3,19 % et d'une échéance au 31 janvier 2027 (750 milliers d'euros). Aucun remboursement n'est dû dans les 12 premiers mois. La vérification de la conformité à la clause restrictive exigeant des flux de trésorerie positifs et un EBIT de 1 million d'euros ne sera obligatoire qu'à partir de décembre 2022.
- **Autres emprunts bancaires :**
  - **Garantis** : À la fin de l'exercice 2018, la Société a conclu un emprunt de 2 237 millions d'euros auprès de BNP aux fins de la reprise des clients étrangers de Facturis, dont 922 milliers d'euros restent dus au 31 décembre 2021. Et la facilité de découvert auprès de SEB Bank dans les Pays Baltes s'élève à 550 milliers d'euros au 31 décembre 2021 ;
  - **Non garantis** : Au 31 décembre, le Groupe dispose de 1 million d'euros de prêts à court terme aux fins du versement des indemnités de congés payés ou du 13e mois.

## 5.22.2 Avances remboursables du gouvernement

Avant le 1er janvier 2017, le Groupe a bénéficié d'un financement du gouvernement de la Région wallonne sous la forme de prêts à faible taux d'intérêt pour le financement de certaines activités de recherche et développement. Si la recherche financée est fructueuse et que la Société en exploite les résultats, 30 % du prêt est remboursable sous forme de montants fixes et jusqu'à 170 % sous forme de redevances. Une dispense de remboursement peut être accordée à tout moment si la Société cède les résultats de la recherche au gouvernement.

À la date de transition aux IFRS et par la suite, les prêts ont été ultérieurement évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif, conformément à IFRS 9.

Le tableau ci-dessous présente en détail les avances publiques remboursables accordées au Groupe et les remboursements effectués en 2020 et 2021.

Réf.	Montant de la subvention	Commentaires	Date du contrat	Année de décision sur la partie des remboursements fixes	% fixe	2021		2020	
						Passif de l'état de la situation financière	Payé	Passif de l'état de la situation financière	Payé
1.	304	Clos en 2019	2005	2007	6 %	63	20	72	20
2.	830	Clos en 2019	2008	2012	6 %	295	55	277	55
						358	75	349	75

### 5.22.3 Autres prêts

Les autres prêts portent sur :

- les contreparties différées des acquisitions de 2021 (2 116 milliers d'euros – voir note 5.6 Regroupements d'entreprises) ;
- une contrepartie différée de 250 milliers d'euros aux actionnaires précédents de First Business Post ; et
- une contrepartie éventuelle de 250 milliers d'euros concernant First Business Post.

## 5.23 Passifs associés aux participations minoritaires remboursables

	Non courants	Courants	Total
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>2 000</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>
Option de vente Fitek Balkan	-	6 355	6 355
Variations de la valeur du passif estimé de rachat liées au passage du temps et à d'autres facteurs	(212)	(177)	(389)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>1 788</b>	<b>6 178</b>	<b>7 966</b>
Option de vente concernant la coentreprise établie en Roumanie	1 000	-	1 000
Option de vente concernant la coentreprise établie en Croatie	680	-	680
Variations de la valeur du passif estimé de rachat liées au passage du temps et à d'autres facteurs	(480)	902	422
Effet de la désactualisation et de la réévaluation – SK	212	-	212
Décomptabilisation des passifs en raison de l'exercice de l'option de vente ou de l'option d'achat y afférente – SK	(2 000)	-	(2 000)
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>1 200</b>	<b>7 080</b>	<b>8 280</b>

#### Coentreprise Unifedpost Romania

Un pacte d'actionnaires a été signé lors de l'établissement de la coentreprise Unifedpost Romania, par lequel le Groupe a accordé aux actionnaires minoritaires de SC Unifedpost s.r.l. une option de vente les autorisant à céder leurs actions au Groupe à un prix à déterminer au moment de l'exercice de l'option par application d'une formule convenue, se rapprochant d'un prix de marché. L'option de vente pourra uniquement être exercée après le 8 décembre 2023. Cette opération ne prévoit pas de participation actuelle dans les actions qui feront l'objet de la vente. Le montant pouvant devenir payable en vertu de l'option à l'exercice a initialement été comptabilisé à la valeur actuelle du montant du rachat dans les dettes financières (1 000 milliers d'euros, voir la note 5.30.1). Par la suite, le passif est ajusté en fonction des variations de valeur, y compris l'effet de désactualisation et toute variation du montant estimé de rachat liée à la modification des hypothèses de la direction, moyennant un ajustement direct des capitaux propres. La désactualisation reflétant le passage du temps ne donne pas lieu à une comptabilisation distincte. Le passif lié au montant estimé du rachat a diminué de 480 milliers d'euros au cours de l'année 2021.

#### Coentreprise Unifedpost Croatie

Le 8 juillet 2021, le Groupe a créé la société Unifedpost Limited Liability Company, une coentreprise ayant pour objet de fournir des services de facturation électronique en Croatie. Le Groupe détient une participation de 51 % dans cette coentreprise. Le 11 juin 2021, un pacte d'actionnaires a été signé, par lequel le Groupe a accordé aux actionnaires minoritaires d'Unifedpost Croatie une option de vente les autorisant à céder leurs actions au Groupe à un prix à déterminer au moment

de l'exercice de l'option par application d'une formule convenue, se rapprochant d'un prix de marché. L'option de vente peut uniquement être exercée à la date du 3e anniversaire de la constitution de la société. Les conditions ne confèrent pas au Groupe de droits de propriété actuels sur les actions soumises à l'option de vente. Le montant pouvant être dû au titre de l'option lors de son exercice a été initialement comptabilisé au passif à la valeur actuelle du montant estimé du rachat (680 milliers d'euros, voir note 5.30.1), avec écritures de débit venant décomptabiliser les participations minoritaires (0 euro) et imputer une charge directe sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires pour le solde (680 milliers d'euros).

#### ***Fitek Slovakia***

Le 23 décembre 2019, le Groupe a accordé aux actionnaires minoritaires de Fitek Slovakia une option de vente les autorisant à céder leurs actions au Groupe à une date ultérieure au 1er janvier 2022, à un prix à déterminer au moment de l'exercice de l'option par application d'une formule convenue se rapprochant d'un prix de marché, avec une garantie de prix plancher de 900 milliers d'euros. Les conditions n'accordent pas la propriété actuelle des actions soumises à l'option de vente. L'option à l'exercice, a été constatée initialement dans les passifs à la valeur actuelle du montant de rachat (2 millions d'euros). Le passif a ensuite été ajusté pour tenir compte de la variation de valeur, notamment l'effet de la désactualisation de la décote, à hauteur du montant de rachat payable à la première date à laquelle l'option devient exerçable. Le 7 juin 2021, le Groupe a exercé son option d'achat pour acquérir les parts des deux autres actionnaires minoritaires de la société qui, conjointement, détenaient 49 % des actions, pour un montant total de 2 millions d'euros.

#### ***Fitek Balkan***

Le 26 février 2020, un pacte d'actionnaires a été signé, par lequel le Groupe a accordé aux actionnaires minoritaires de Fitek Balkan une option de vente les autorisant à céder leurs actions au Groupe à un prix à déterminer au moment de l'exercice de l'option par application d'une formule convenue, se rapprochant d'un prix de marché ajusté à la juste valeur de marché du bâtiment de Sirius Star à Belgrade. Les conditions ne confèrent pas au Groupe de droits de propriété actuels sur les actions soumises à l'option de vente. Le montant pouvant être dû au titre de l'option lors de son exercice a été initialement comptabilisé au passif à la valeur actuelle du montant estimé du rachat (6 355 milliers d'euros, voir note 5.30.1), avec écritures de débit venant décomptabiliser les participations minoritaires (2 440 milliers d'euros) et imputer une charge directe sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires pour le solde (3 915 milliers d'euros). Par la suite, le passif est ajusté en fonction des variations de valeur, y compris l'effet de désactualisation et toute variation du montant estimé de rachat liée à la modification des hypothèses de la direction, moyennant un ajustement direct des capitaux propres. La désactualisation reflétant le passage du temps ne donne pas lieu à une comptabilisation distincte. Le passif lié au montant estimé du rachat a diminué de 902 milliers d'euros au cours de l'année 2021. L'option de vente sur Fitek Balkan a été valorisée à 7 080 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

## 5.24 Rapprochement des passifs découlant des activités de financement

Le tableau ci-dessous présente les variations des passifs découlant des activités de financement, y compris les variations découlant des flux de trésorerie et les variations hors trésorerie. Les informations relatives aux dettes locatives sont présentées à la note 5.25.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Non courants</b>	<b>Courants</b>	<b>Total</b>
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>57 010</b>	<b>39 497</b>	<b>96 507</b>
<b>Flux de trésorerie</b>			
Tirage de dette	2 373	3 462	5 835
Remboursements de la dette	(20 044)	(9 071)	(29 115)
<b>Variations hors trésorerie</b>			
Intérêts courus	-	271	271
Regroupements d'entreprises	2 102	1 207	3 309
Reclassification dans les passifs courants	27 673	(27 673)	-
Variation de l'obligation convertible	(47 246)	(1 431)	(48 677)
Variation des droits d'investissement	-	3 750	3 750
Option de vente sur participations minoritaires	(212)	6 178	5 966
Prêts vendeurs obtenus	-	2	2
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>21 656</b>	<b>16 192</b>	<b>37 848</b>

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Non courants</b>	<b>Courants</b>	<b>Total</b>
<b>Au 1er janvier 2021</b>	<b>21 656</b>	<b>16 192</b>	<b>37 848</b>
<b>Flux de trésorerie</b>			
Tirage de dette	1 928	6 796	8 724
Remboursements de la dette	(2 004)	(11 043)	(13 047)
<b>Variations hors trésorerie</b>			
Intérêts courus	-	608	608
Regroupements d'entreprises	754	4 112	4 866
Reclassification dans les passifs courants	(14 479)	14 479	-
Variation de la juste valeur des contreparties éventuelles	-	250	250
Variation des droits d'investissement	-	(2 678)	(2 678)
Option de vente sur participations minoritaires	1 412	902	2 314
Paiement différé	801	1 315	2 116
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>10 068</b>	<b>30 933</b>	<b>41 001</b>

## 5.25 Dettes locatives

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Terrains et bâtiments	Machines et équipements	Véhicules	Total
<b>Au 1er janvier 2020</b>		<b>4 982</b>	<b>1 085</b>	<b>1 841</b>	<b>7 908</b>
Ajouts		1 104	608	1 712	3 424
Charges d'intérêts		48	33	52	133
Effet de la modification des conditions de location			-	(47)	(47)
Loyers		(1 486)	(821)	(1 153)	(3 460)
Variations des taux de change		(13)	(9)	(2)	(24)
Cessions		-	7	-	7
Regroupements d'entreprises	5.6	30	60	35	125
Autre		(9)	-	-	(9)
<b>Au 31 décembre 2020</b>		<b>4 656</b>	<b>963</b>	<b>2 438</b>	<b>8 057</b>
Ajouts		2 750	119	916	3 785
Charges d'intérêts		111	15	86	212
Effet de la modification des conditions de location		830	-	-	830
Loyers		(2 458)	(682)	(1 207)	(4 347)
Variations des taux de change		(15)	20	-	5
Cessions		-	-	(173)	(173)
Regroupements d'entreprises	5.6	2 080	6	221	2 307
Autre		-	-	3	3
<b>Au 31 décembre 2021</b>		<b>7 954</b>	<b>441</b>	<b>2 284</b>	<b>10 679</b>

Les dettes locatives sont effectivement garanties, dans la mesure où les droits sur les actifs loués comptabilisés dans les états financiers reviennent au bailleur en cas de défaut de paiement.

## 5.26 Comptes fournisseurs et autres dettes

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre	
	2021	2020
Dettes fournisseurs	22 915	8 806
Charges à payer	2 016	609
TVA à payer	3 555	684
Salaires et cotisations de sécurité sociale à payer	6 667	3 764
Fonds en transit de clients des Solutions de Paiement	6 653	1 871
Autres montants à payer	845	819
<b>Total</b>	<b>42 651</b>	<b>16 553</b>

## 5.27 Régimes de prestations de retraite

Le Groupe parraine différents régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Ces régimes comprennent à la fois des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies tels que définis par IAS 19 « Avantages du personnel ».

### Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies en dehors de la Belgique, le Groupe verse des cotisations à des fonds de pension ou des régimes d'assurance publics ou privés. Une fois les cotisations versées, le Groupe n'est tenu par aucun autre engagement de paiement. Les cotisations sont comptabilisées en charges au cours de l'année où elles sont exigibles. Pour l'année 2021, les cotisations versées aux régimes à cotisations définies se sont élevées à 1 002 milliers d'euros (2020 : 200 milliers d'euros).

## Régimes à prestations définies

Le Groupe dispose de régimes d'assurance collective pour certains de ses collaborateurs belges. Ces régimes sont financés par des paiements définis à des compagnies d'assurance. Les régimes de retraite belges sont légalement soumis à des taux de rendement minimum garantis. Par le passé, les taux minimum garantis étaient de 3,25 % sur les cotisations patronales et de 3,75 % sur les cotisations salariales. Une loi de décembre 2015 (en vigueur depuis le 1er janvier 2016) modifie les taux de rendement minimum garantis applicables aux régimes de retraite belges de la Société. Pour les régimes d'assurance, les taux de 3,25 % sur les cotisations patronales et de 3,75 % sur les cotisations salariales continueront de s'appliquer aux cotisations cumulées avant 2016. Pour les contributions versées à compter de 2016, un taux de rendement minimum garanti variable avec un plancher de 1,75 % s'applique. Le Groupe a fait réaliser par un actuaire indépendant des calculs actuariels pour les périodes déclarées, selon la méthode de la projection de l'unité de crédit.

Les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière sont les suivants :		
	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Valeur actualisée des obligations de prestations définies financées	(2 000)	(2 196)
Juste valeur de l'actif des régimes	1 825	1 934
<b>Total</b>	<b>(175)</b>	<b>(262)</b>

Les montants comptabilisés au compte de résultat sont les suivants :		
	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Coûts des services actuels	275	236
Charges d'intérêt	20	24
Rendement attendu de l'actif des régimes	(19)	(21)
Effet de toute réduction ou liquidation	-	(137)
<b>Total des dépenses de retraite</b>	<b>276</b>	<b>102</b>

Les variations de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies sont les suivantes :		
	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Obligation au titre des prestations définies au début de l'exercice	2 196	2 071
Coûts des services actuels	275	236
Coût des services passés	-	(138)
Charges d'intérêt	20	24
Prestations versées	(308)	(73)
Réévaluations actuarielles	(183)	76
<b>Obligation au titre des prestations définies à la fin de l'exercice</b>	<b>2 000</b>	<b>2 196</b>

Les variations de la juste valeur de l'actif des régimes sont les suivantes :		
	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Juste valeur de l'actif des régimes au début de l'exercice	1 934	1 726
Produits d'intérêts sur l'actif des régimes	19	21
Réévaluations	(41)	30
Contributions versées par la société et les participants	271	276
Prestations et frais payés	(358)	(119)
<b>Juste valeur de l'actif des régimes à la fin de l'exercice</b>	<b>1 825</b>	<b>1 934</b>

Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de la période :		
	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Réévaluations actuarielles cumulées de l'exercice précédent	28	(5)
Réévaluations	(109)	33
<b>Montant cumulé des profits et pertes actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global</b>	<b>(81)</b>	<b>28</b>

Les mouvements des (passifs) / actifs nets comptabilisés au bilan sont les suivants :		
	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Passif net au bilan en début d'exercice	(262)	(345)
Total des charges comptabilisées au compte de résultat	(276)	(102)
Cotisations versées par la société	254	218
Montant comptabilisé en autres éléments du résultat global	109	(33)
<b>Obligation au titre des prestations définies à la fin de l'exercice</b>	<b>(175)</b>	<b>(262)</b>

Le rendement réel de l'actif des régimes est le suivant :		
	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Rendement réel de l'actif des régimes	19	21
Réévaluation de l'actif des régimes	(41)	29
<b>Rendement actuariel de l'actif des régimes</b>	<b>(22)</b>	<b>50</b>

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies sont les suivantes :

	Au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Les principales hypothèses actuarielles à la date du bilan sont les suivantes :		
Taux d'actualisation	0,91 %	0,91 %
Augmentations de salaires à venir	2,91 %	2,91 %
Inflation future	1,84 %	1,84 %

## 5.28 Informations sur les segments

Jusqu'en décembre 2020, la Société gérait ses opérations et allouait des ressources en tant que segment opérationnel unique. Comme annoncé précédemment, l'exercice 2021 s'est avéré fondateur pour le Groupe grâce aux six acquisitions associées au déploiement simultané de certains produits stratégiques.

Le principal décideur opérationnel de la Société est son Conseil d'administration, qui examine les informations financières présentées sur une base consolidée à des fins de prise de décisions opérationnelles, d'évaluation des performances financières et d'allocation des ressources.

La Société revoit actuellement sa structure de reporting et ses rapports sur les segments en se basant sur la stratégie du Groupe en matière de produits et de lancements mise à jour en 2021 afin de permettre le déploiement centralisé de produits sur sa plateforme. Aujourd'hui, le Groupe a identifié les segments opérationnels suivants et les activités commerciales distinctes qui les caractérisent :

- Platform : regroupe l'ensemble des activités de traitement de documents ; les clients PME tout comme les clients corporate font partie de ce type d'activité. Ce segment couvre le flux de documents entrants (COLLECT) et le flux de documents sortants (CHANNEL)
- Paper processing : toutes les activités d'impression offset et activités de livraison papier
- Payment : concerne toutes les activités réglementées placées sous la surveillance de la Banque nationale de Belgique et qui doivent faire l'objet de rapports distincts ainsi que les activités de paiement liées aux applications PSD2 et au HUB Paiements d'entreprise.
- Services and Apps : regroupe tous les services qui seront proposés à nos clients sur la base des données réunies sur la plateforme, par exemple l'affacturage des créances ou les applications de gestion des recouvrements
- Postage and Parcel optimisation : ce segment regroupe l'ensemble des activités d'optimisation des expéditions (uniquement, pour l'heure, sur le marché scandinave).

En outre, le groupe a défini les régions géographiques ci-après :

- Europe occidentale : Autriche – Belgique – Suisse – Allemagne – France – Luxembourg – Pays-Bas – Royaume-Uni
- Europe centrale et orientale : République tchèque – Hongrie – Pologne – Slovaquie
- Europe du Sud : Albanie – Bosnie-Herzégovine – Espagne – Grèce – Croatie – Italie – Moldavie – Portugal – Roumanie – République de Serbie
- Europe du Nord : Danemark – Estonie – Finlande – Lituanie – Lettonie – Norvège – Suède
- Reste du monde : Maroc – Singapour – Tunisie – Vietnam

Les informations sur les segments par CGU sont présentées ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Platform</b>	<b>Paper processing</b>	<b>Payment</b>	<b>Services and Apps</b>	<b>Postage and Parcel</b>	<b>Corporate</b>	<b>Total</b>
<b>Pour l'exercice clos 31/12/2021</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>							
Chiffre d'affaires total	88 289	12 129	3 404	3 062	63 649	0	170 533
<b>Au 31 décembre 2021</b>							
<b>Immobilisations incorporelles</b>							
Valeur nette comptable	74 047	276	6 310	560	1 681	629	83 503
<b>Effectif (ETP) à la date de clôture</b>							
En nombre (n°) d'ETP	1.187	67	87	37	28	13	1.419
<b>Pour l'exercice clos 31/12/2020</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>							
Chiffre d'affaires total	54 105	9 928	1 367	3 528	-	-	68 928
<b>Au 31 décembre 2020</b>							
<b>Immobilisations incorporelles</b>							
Valeur nette comptable	43 900	420	3 513	-	-	32	47 865
<b>Effectif (ETP) à la date de clôture</b>							
En nombre (n°) d'ETP	724	65	42	15	-	8	854

Outre les segments opérationnels, le Groupe assure le suivi de sa performance commerciale région par région. Les données de segment régionales pour les mêmes paramètres financiers essentiels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Europe occidentale</b>	<b>Europe centrale</b>	<b>Europe du Sud</b>	<b>Europe du Nord</b>	<b>Reste du monde</b>	<b>Total</b>
<b>Pour l'exercice clos 31/12/2021</b>						
<b>Chiffre d'affaires</b>						
Chiffre d'affaires total	57 046	2 956	11 945	98 586	-	170 533
%	33 %	2 %	7 %	58 %	0 %	
<b>Au 31 décembre 2021</b>						
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Valeur nette comptable	41 350	2 286	5 349	34 518	-	83 503
<b>Effective (ETP) à la date de clôture</b>						
En nombre (n°) d'ETP	556	70	458	294	41	1.419

En milliers d'euros	Europe occidentale	Europe centrale	Europe du Sud	Europe du Nord	Reste du monde	Total
<b>Pour l'exercice clos 31/12/2020</b>						
<b>Chiffre d'affaires</b>						
Chiffre d'affaires total	47 023	1 982	6 755	13 168	-	68 928
%	68 %	3 %	10 %	19 %	0 %	
<b>Au 31 décembre 2020</b>						
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Valeur nette comptable	25 930	1 755	4 135	16 045	-	47 865
<b>Effective (ETP) à la date de clôture</b>						
En nombre (n°) d'ETP	396	14	255	188	1	854

Le chiffre d'affaires relatif au marché belge, c'est-à-dire le marché local d'Unifiedpost Group SA, s'élève à 27,0 millions d'euros en 2021 (2020 : 24,5 millions d'euros).

## 5.29 Investissement dans les filiales

Les états financiers du Groupe consolident les entités suivantes à compter de la date de constitution ou d'acquisition applicable.

Année de fondation / d'acquisition	Nom de l'entité	Siège social	Pays	N° d'immatriculation de la société	Propriété en %	
					2021	2020
2000	Unifiedpost SA	Avenue Reine Astrid 92 A, BE -1310 La Hulpe	Belgique	BE 0471.730.202	100 %	100 %
2004	Unifiedpost SARL	15, Zone Industrielle, L-8287 Kehlen	Luxembourg	B99.226	100 %	100 %
2006	Unifiedpost Group SA	Avenue Reine Astrid 92 A, BE -1310 La Hulpe	Belgique	BE 0886.277.617	100 %	100 %
2008	Unifiedpost BV	Albert Einsteinweg 4, 8218 NH Lelystad	Pays-Bas	KvK 39078749	100 %	100 %
2009	SC Unifiedpost SRL	Strada Coriolan Brediceanu 10, Timișoara 300011	Roumanie	J35/901/2009	100 %	100 %
2011	UP-nxt NV	Kortrijksesteenweg 1146, BE - 9051 Sint-Denijs-Westrem	Belgique	BE 0842.217.841	100 %	100 %
2012	PowertoPay BV	Albert Einsteinweg 4, 8218 NH Lelystad	Pays-Bas	KvK 30279124	-	100 % (e)
2014	The eID Company SA	Rue du Congrès 35, BE - 1000 Bruxelles	Belgique	BE 0886.325.919	100 %	100 %
2016	Unifiedpost Payments SA	Avenue Reine Astrid 92 A, BE -1310 La Hulpe	Belgique	BE 0649.860.804	100 %	100 %
2017	Nomadestk NV	Kortrijksesteenweg 1146, BE - 9051 Gand	Belgique	BE 0867.499.902	100 %	100 %
2017	Stichting Unifiedpost Payments	Albert Einsteinweg 4, 8218 NH Lelystad	Pays-Bas	KvK 69248907	100 %	100 %
2018	Leleu Document Services NV	Dorpstraat 85B, BE 1785 Merchtem	Belgique	BE 0716.630.753	100 %	100 %
2018	Drukkerij Leleu NV	Dorpstraat 85B, BE 1785 Merchtem	Belgique	BE 0429.709.208	100 %	100 %
2018	Advanced Document Management Solutions NV	Kortrijksesteenweg 1146, BE - 9051 Gand	Belgique	BE 0544.854.839	100 %	100 %
2018	Inventive Designers NV	Sint-Bernardsesteenweg 552, BE - 2660 Anvers	Belgique	BE 0453.758.377	100 %	100 %
2018	Unifiedpost I.K.E.	1 Ellis, 17235 Dafni, Athènes	Grèce	801073446	100 %	100 %
2019	Financial Automated Solutions OÜ	Tartu maantee 2, 10145 Tallinn, Estonie	Estonie	12949376	100 %	100 %
2019	Unifiedpost CEE SIA	Dēļu iela 4, Rīga, Lettonie	Lettonie	40103957063	100 %	100 %
2019	Unifiedpost AS	Tartu mnt 43, Tallinn 10128, Estonie	Estonie	10179336	100 %	100 %
2019	Unifiedpost AS	Delu street 4, Riga, Lettonie	Lettonie	40003380477	100 %	100 %
2019	Unifiedpost UAB	Senasis Ukmergės kel. 2, Užubalių k., 14302 Vilniaus r., Lituanie	Lituanie	111629419	100 %	100 %
2019	Unifiedpost s.r.o.	Nádražná 1958, Ivanka pri Dunaji 900 28, Slovaquie	Slovaquie	46950095	100 %	51 % (a)
2019	Unifiedpost s.r.o.	Roztylská 1860/1, Chodov, 148 00 Prague	République tchèque	6145132	100 %	51 % (a)
2019	PDOCHOLCO Ltd.	Unit 3 Park Seventeen, Moss Lane, Whitefield, Manchester, Angleterre, M45 8FJ	Royaume-Uni	09741928	100 %	100 %
2019	Prime Document Trustee Ltd	Unit 3 Park Seventeen, Moss Lane, Whitefield, Manchester, Angleterre, M45 8FJ	Royaume-Uni	10517855	-	100 % (c)
2019	Unifiedpost Limited	Unit 3 Park Seventeen, Moss Lane, Whitefield, Manchester, Angleterre, M45 8FJ	Royaume-Uni	03732738	100 %	100 %

2019	Unifiedpost Finance & Services SA	Avenue Reine Astrid 92 A, BE -1310 La Hulpe	Belgique	BE 0734.987.509	100 %	100 %	
2019	Unifiedpost SARL	Rue du Rhône 14, 1204 Genève	Suisse	CHE-187.626.604	-	100 %	(d)
2020	New Image d.o.o.	Tosin bunar 185, Belgrade 11070, Serbie	Serbie	20451653	51 %	51 %	(f)
2020	Unifiedpost d.o.o.	Tosin bunar 185, Belgrade 11070, Serbie	Serbie	17245481	51 %	51 %	(f)
2020	Unifiedpost Solutions d.o.o.	Tosin bunar 185, Belgrade 11070, Serbie	Serbie	20006188	51 %	51 %	(f)
2020	Unifiedpost d.o.o. Banja Luka	Đ. Damjanovića 24, Banjaluka 78000, Bosnie	Bosnie et Herzégovine	11090249	51 %	51 %	(f)
2020	ImageSoft d.o.o.	Tosin bunar 185, Belgrade 11070, Serbie	Serbie	21301116	51 %	51 %	(f)
2020	Sirius Star d.o.o.	Tosin bunar 185, Belgrade 11070, Serbie	Serbie	21448150	51 %	51 %	(f)
2020	Tehnobiro d.o.o.	Varvarinska 14, Belgrade, Serbie	Serbie	17097512	51 %	51 %	(f)
2020	Unifiedpost Business Solutions s.r.l.	Bucharest, Mihai Bravu Street no 325, block 55, scale 1, 10 floor, Ap. 37, District 3	Roumanie	J40/7873/2020	51 %	51 %	(f)
2020	Unifiedpost Ltd (Vietnam)	2nd floor, No. 94 Xyan Thuy, Thao Dien ward, district 2, Ho Chi Minh city, Vietnam	Vietnam	316455613	100 %	100 %	
2020	Unifiedpost SAS	Spaces La Défense 1-7 Cours Valmy 92800 Puteaux, France	France	880353339	100 %	100 %	
2021	21 Grams Holding AB	Lumaparksvägen 9, 120 31 Stockholm, Suède	Suède	559024-4132	100 %	s.o.	(b)
2021	21 Grams AB	Lumaparksvägen 9, 120 31 Stockholm, Suède	Suède	556666-3729	100 %	s.o.	(b)
2021	21 Grams AS	Professor Birkelands vei 36, 1081 Oslo, Norvège	Norvège	919043903	100 %	s.o.	(b)
2021	21 Grams Ltd	7/8 Eghams Court Boston Drive, Bourne End, Buckinghamshire, Royaume-Uni, SL8 5YS	Royaume-Uni	5826757	100 %	s.o.	(b)
2021	Addoro AB	Västra Hamngatan 18, 403 13 Gothenbourg, Suède	Suède	556771-5957	100 %	s.o.	(b)
2021	Europe Post ApS	Hedelykken 2-4, 2640 Hedehusene, Danemark	Danemark	33581920	100 %	s.o.	(b)
2021	Mailworld Group AB	Lumaparksvägen 9, 120 31 Stockholm, Suède	Suède	556914-4081	100 %	s.o.	(b)
2021	Mailworld AB	Lumaparksvägen 9, 120 31 Stockholm, Suède	Suède	556647-7658	100 %	s.o.	(b)
2021	Mailworld Office AB	Lumaparksvägen 9, 120 31 Stockholm, Suède	Suède	556790-7778	100 %	s.o.	(b)
2021	Mailworld Invest AB	Lumaparksvägen 9, 120 31 Stockholm, Suède	Suède	559125-1920	-	s.o.	(b, g)
2021	Akti NV	Kantersteen 10, Brussel, 1000, Belgique	Belgique	BE0882.583.501	100 %	s.o.	(b)
2021	BanqUP BV	Kortrijksesteenweg 1146, Sint-Denijs-Westrem, 9051, Belgique	Belgique	BE0664929753	100 %	s.o.	(b)
2021	Banqware Sp.z.o.o.	Aleje Jerozolimskie 123A, Warszawa, 02-017, Pologne	Pologne	PL9512426439	100 %	s.o.	(b)
2021	Digithera Srl	Via Paleocapa 1, Milan, 20121, Italie	Italie	IT08567210961	100 %	s.o.	(b)
2021	Digithera Albania	Bul. Zogu Pare, P.33, H.23, Tirana	Albanie	L51411004C	100 %	s.o.	(b)
2021	Sistema Efectura SL	Calle Musgo 3, Madrid, 28023, Espagne	Espagne	ESB88554589	100 %	s.o.	(b)
2021	Crossinx GmbH	Hanauer Landstrasse 291A, Frankfurt am Main, 60314, Allemagne	Allemagne	DE257417911	100 %	s.o.	(b)
2021	Unifiedpost AG	Reissbachstrasse 59, Zurich, 8008, Suisse	Suisse	CHE-191.936.025 MWST	100 %	s.o.	(b,h)
2021	I.C.S. Crossinx SRL	str. P.Moliva 21 of 9, Chisinau, MD-2004, Moldavie	Moldavie	TVA 40773114	100 %	s.o.	(b)
2021	First Business Post Kft - Europe centrale	Ábel Jenő utca 23, Budapest, 1113, Hongrie	Hongrie	HU14463053	100 %	s.o.	(b)
2021	Unifiedpost PTE.LTD.	176 Orchard Rd, Level 5, The Centrepoint - JustCo, Singapour, 238843	Singapour	202103840H	100 %	s.o.	
2021	Unifiedpost Limited Liability Company (Croatie)	Oreskovicева ulica 6N/2, Zagreb (Grad Zagreb), Croatie	Croatie	34517716416	51 %	s.o.	
2021	Unifiedpost Oy	Eteläesplanadi 2, 00130 Helsinki	Finlande	3224862-5	100 %	s.o.	
2021	Unifiedpost GmbH	Graben 19, 1010 Vienne	Autriche	567482h	100 %	s.o.	
2021	Unifiedpost, Unipessoal LDA	Av. Da Liberdade n°110, Santo Antonio 1269 046 Lisbonne	Portugal	516530070	100 %	s.o.	
2021	eInvoice.SG PTE LTD	80 Robinson Road, #08-01, Singapour 068898	Singapour	201904946H	100 %	s.o.	(b)
2021	Crossinx Dicompay GmbH	Hanauer Landstrasse 291A, Frankfurt am Main, 60314, Allemagne	Allemagne	HRB 124813	100 %	s.o.	(b)

a. Option d'achat exercée pour augmenter la participation à 100 % en 2021

b. Regroupements d'entreprises 2021

c. Liquidée au cours de l'exercice 2021

d. Fusion avec Crossinx AG le 1er octobre 2021

e. Fusion avec Unifiedpost BV le 1er janvier 2021

f. Regroupement d'entreprises pour la période de déclaration 2020

g. Vendue en 2021

h. Nom modifié de Crossinx AG en Unifiedpost AG le 1er octobre 2021

### Évolution du périmètre de consolidation – 2021

- La Société a réalisé 8 acquisitions en 2021, ajoutant ainsi 22 filiales au périmètre de consolidation. Ces sociétés sont entièrement consolidées.
- Des filiales détenues à 100% ont été établies au Vietnam, en France, à Singapour, en Finlande, en Autriche et au Portugal.
- En 2021, 1 coentreprise a été créée en Croatie. Cette coentreprise est entièrement consolidée.
- 2 fusions ont eu lieu en 2021 : PowertoPay BV a fusionné avec Unifiedpost BV le 1er janvier 2021, Unifiedpost SARL a fusionné avec Crossinx AG le 1er octobre 2021.
- Pour offrir un package complet de services de paiement au segment des PME dans 25 pays, notamment la connectivité PSD2 et les comptes IBAN, le groupe établit peu à peu des succursales d'Unifiedpost Payments SA dans 21 pays. 16 succursales étaient déjà établies avant la fin de l'exercice.

### Évolution du périmètre de consolidation – 2020

- Le 11 février 2020, la Société a acquis 1 % supplémentaire des actions des coentreprises Fitek Balkan (voir note 5.11.3).
- Le 3 juillet 2020, Fitek Balkan a acquis 51 % des actions de Tehnobirot d.o.o., prenant ainsi le contrôle de la société. Sistemų integracijos sprendimai UAB (Fitek EDI) et EdiSync OU EE4 ont été vendues le 29 octobre 2020.
- Fitek UK Ltd a été liquidée en octobre 2020.
- En 2020, 1 coentreprise a été établie en Roumanie.
- Au cours de l'année 2020, le Groupe avait fondé les entités ci-après :
  - Unifiedpost SAS (France) (7 janvier 2020)
  - Unifiedpost Payments Société étrangère immatriculée au RCS (France) (11 mai 2020)
  - Unifiedpost Business Solutions s.r.l. (anciennement Fitek Romania s.r.l.) (30 juin 2020)
  - Unifiedpost Vietnam (24 août 2020)

## 5.30 Instruments financiers et gestion des risques financiers

### 5.30.1 Instruments financiers

#### Catégories et juste valeur des instruments financiers

Le tableau ci-après indique la valeur comptable des instruments financiers du Groupe en les classant en différentes catégories :

		Au 31 décembre	
		2021	2020
En milliers d'euros	Catégories		
<b>Actifs financiers</b>			
Comptes clients et autres créances	FAAC (*)	34 826	17 718
Trésorerie et équivalents de trésorerie	FAAC (*)	16 970	125 924
<b>Total</b>		<b>51 796</b>	<b>143 642</b>
<b>Passifs financiers</b>			
Passif dérivé sur droits de souscription	FLAFVTPL (****)	535	3 750
Prêts et emprunts	FLAC (**)	32 186	26 131
Passifs associés aux participations minoritaires remboursables	FLAFTE (***)	8 280	7 966
Dettes locatives	FLAC (**)	10 679	8 057
Comptes fournisseurs et autres dettes	FLAC (**)	42 651	16 553
<b>Total</b>		<b>94 331</b>	<b>62 457</b>

(\*) *Financial assets measured at amortised cost (Actifs financiers mesurés au coût amorti)*

(\*\*) *Financial liabilities measured at amortised cost (Passifs financiers mesurés au coût amorti)*

(\*\*\*) *Financial liabilities at fair value through equity (Passifs financiers mesurés à la juste valeur par le biais des capitaux propres)*

(\*\*\*\*) *Financial liabilities at fair value through profit or loss (Passifs financiers mesurés à la juste valeur par le biais du compte de résultat)*

Les comptes clients et autres créances, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les comptes fournisseurs et autres dettes ont des échéances à court terme. Leur valeur comptable est donc considérée comme étant égale à leur juste valeur.

Pour la majorité des emprunts, la juste valeur ne s'écarte pas substantiellement de la valeur comptable, car les intérêts à verser sur ces emprunts s'approche des taux actuels du marché ou les prêts ont été souscrits récemment. Ces considérations s'appliquent également au prêt BMI qui porte intérêt au taux de 7 % par an, ce qui reflète sa juste valeur puisqu'il s'agit d'un prêt subordonné (voir note 5.22.1).

#### Évaluations de la juste valeur constatées

La norme IFRS hiérarchise les évaluations de la juste valeur comme suit :

- Niveau 1 : les cours cotés (non ajustés) sur les marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau 2 : les données autres que les cotations incluses dans le niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif, que ce soit directement (les prix cotés) ou indirectement (dérivées des cotations) ; et
- Niveau 3 : une ou plusieurs données importantes ne se basent pas sur des données de marché observables.

Les actifs et passifs financiers du Groupe comptabilisés à leur juste valeur ont été mesurés comme suit au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 :

		Instrument financier dérivé, obligations convertibles	Instrument financier dérivé, clauses anti-dilution	Passifs associés aux participations minoritaires remboursables	Total
<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Niveau 3	Niveau 3	Niveau 3	Niveau 3
<b>Au 31 décembre 2019</b>		<b>12 937</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>	<b>14 937</b>
Passif dérivé sur droits de souscription		-	781	-	781
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultat	5.21	2 374	2 969	-	5 343
Décomptabilisation de l'option de conversion (conversion en capital)		(15 311)	-	-	(15 311)
Regroupement d'entreprises	5.23	-	-	6 355	6 355
Effet de la désactualisation et de la réévaluation	5.23	-	-	(389)	(389)
<b>Au 31 décembre 2020</b>		<b>-</b>	<b>3 750</b>	<b>7 966</b>	<b>11 716</b>
Exercice du passif de dérivé sur les droits de souscription		-	(738)	-	(738)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultat		-	(2 477)	-	(2 477)
Option de vente concernant la coentreprise créée en Roumanie	5.23	-	-	1 000	1 000
Option de vente concernant la coentreprise créée en Croatie	5.23	-	-	680	680
Variation de la juste valeur par le biais des capitaux propres	5.23	-	-	424	424
Décomptabilisation de l'option de conversion (conversion en capital)	5.23	-	-	(2 000)	(2 000)
Regroupement d'entreprises		-	-	-	-
Effet de la désactualisation et de la réévaluation	5.23	-	-	210	210
<b>Au 31 décembre 2021</b>		<b>-</b>	<b>535</b>	<b>8 280</b>	<b>8 815</b>

La juste valeur de l'instrument financier dérivé est évalué à l'émission selon le modèle d'évaluation des options.

Ce qui suit résume les informations relatives aux données non-observables importantes utilisées pour mesurer la juste valeur des dérivés sur les droits de souscription :

Les dérivés sur les droits de souscription ont été valorisés en appliquant le modèle de Black-Scholes. La juste valeur des dérivés s'élève à 535 milliers d'euros.

Les informations quantitatives des données non-observables substantielles utilisées dans la mesure de la juste valeur des dérivés sur les droits de souscription, classés en niveau 3, peuvent être résumées comme suit :

- la volatilité des cours des actions (58 % de volatilité assumée) : une hausse de 10 % de la volatilité augmenterait la juste valeur de 42 milliers d'euros ; une baisse de 10 % de la volatilité abaisserait la valeur de 39 milliers d'euros.

Les options de vente ont été valorisées en appliquant la méthode des flux de trésorerie actualisés conformément à la méthodologie convenue par contrat.

Les informations quantitatives des données non-observables substantielles utilisées dans la mesure de la juste valeur des passifs liés aux participations minoritaires remboursables de Fitek Balkan, classés en niveau 3, peuvent être résumées comme suit :

- Le taux de croissance annuel pondéré du chiffre d'affaires (5,9 %) : une hausse ou une baisse du taux de croissance annuel du chiffre d'affaires n'affecterait pas la juste valeur, car l'option de vente a été plafonnée à la valeur minimale du passif de l'option d'achat, qui ne dépend pas du chiffre d'affaires ;
- Le taux d'actualisation appliqué (5 %) : une hausse du taux d'actualisation d'1 % abaisserait la juste valeur de 10 milliers d'euros ; une baisse du taux d'actualisation d'1 % augmenterait la juste valeur de 10 milliers d'euros.

Les informations quantitatives des données non-observables substantielles utilisées dans la mesure de la juste valeur des passifs liés aux participations minoritaires remboursables d'Unifedpost Roumanie, classés en niveau 3, peuvent être résumées comme suit :

- Le taux de croissance annuel pondéré du chiffre d'affaires (18 %) : une hausse ou une baisse du taux de croissance annuel du chiffre d'affaires n'affecterait pas la juste valeur, car l'option de vente a été plafonnée à la valeur minimale du passif de l'option d'achat, qui ne dépend pas du chiffre d'affaires ;
- Le taux d'actualisation appliqué (4,7 %) : une hausse du taux d'actualisation d'1 % abaisserait la juste valeur de 20 milliers d'euros ; une baisse du taux d'actualisation d'1 % augmenterait la juste valeur de 30 milliers d'euros.

Les informations quantitatives des données non-observables substantielles utilisées dans la mesure de la juste valeur des passifs liés aux participations minoritaires remboursables d'Unifedpost Croatie, classés en niveau 3, peuvent être résumées comme suit :

- Le taux de croissance annuel pondéré du chiffre d'affaires (21 %) : une hausse ou une baisse du taux de croissance annuel du chiffre d'affaires n'affecterait pas la juste valeur, car l'option de vente a été plafonnée à la valeur minimale du passif de l'option d'achat, qui ne dépend pas du chiffre d'affaires ;
- Le taux d'actualisation appliqué (4,7 %) : une hausse du taux d'actualisation d'1 % abaisserait la juste valeur de 30 milliers d'euros ; une baisse du taux d'actualisation d'1 % augmenterait la juste valeur de 30 milliers d'euros.

### 5.30.2 Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé à différents risques financiers. Le Conseil d'administration a la responsabilité globale de déterminer les objectifs et politiques de gestion des risques du Groupe et, tout en conservant sa responsabilité ultime à cet égard, a délégué à la direction du Groupe l'autorité de concevoir et d'appliquer les processus qui garantissent la mise en œuvre efficace des objectifs et des politiques.

L'objectif global du Conseil est de mettre en place des politiques visant à réduire autant que possible les risques sans amoindrir la compétitivité et la flexibilité du Groupe. De plus amples informations concernant ces politiques sont présentées ci-dessous.

#### 5.30.2.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque que le Groupe subisse une perte en raison d'un manquement d'une contrepartie à ses obligations contractuelles. Le Groupe est principalement exposé au risque de crédit du fait des ventes à crédit. La politique du Groupe, appliquée localement, consiste à évaluer le risque de crédit des nouveaux clients avant de conclure des contrats, en tenant compte de leur situation financière, de l'expérience antérieure et d'autres facteurs. Pour les clients à risque plus élevé, de nouvelles ventes à crédit ne sont effectuées qu'avec l'approbation de l'équipe dirigeante du Groupe. Le Groupe suit mensuellement le classement par échéance de ses créances commerciales. Le risque de crédit concerne également la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les dépôts auprès des banques et des établissements financiers. En ce qui concerne les banques et les établissements financiers, seules des parties bénéficiant d'une note minimale de « A » attribuée par un organisme indépendant sont acceptées.

La provision pour créances douteuses constituée par le Groupe au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 pour les créances clients et les actifs contractuels était :

En milliers d'euros	Non		Échues non dépréciées		
	échues, non dépréciées	< 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois	Total
<b>01/01/2021</b>					
Taux de perte attendu	0,54 %	0,42 %	7,53 %	42,27 %	1,38 %
Valeur comptable brute – créances clients	8 753	2 865	381	199	12 198
Actifs contractuels	374	-	-	-	374
<b>Provision pour perte</b>	<b>49</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>84</b>	<b>174</b>

En milliers d'euros	Non		Échues non dépréciées		
	échues, non				
31/12/2021	dépréciées	< 3 mois	3 à 6 mois	Plus de 6 mois	Total
Taux de perte attendu	0,18 %	0,57 %	3,28 %	34,86 %	0,55 %
Valeur comptable brute – créances clients	19 339	6 244	176	205	25 965
Actifs contractuels	853	-	-	-	853
<b>Provision pour perte</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>71</b>	<b>148</b>

### 5.30.2.2 Risque de marché

Le risque de marché découle de l'utilisation par le Groupe d'instruments financiers portant intérêts, négociables ou libellés en devises. Il s'agit du risque de voir la juste valeur de flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuer en raison de variations des taux d'intérêt (risque de taux d'intérêt), des taux de change (risque de change) ou d'autres facteurs de marché (autre risque de cours).

#### Risque de change

Le Groupe conduit ses activités dans plusieurs pays, majoritairement dans la zone euro. Dans chacun de ces pays, les opérations sont effectuées principalement dans la devise locale, c'est-à-dire l'euro, le lei roumain (RON) pour son centre de développement en Roumanie, la livre sterling (GBP) pour les opérations Unifiedpost Ltd acquises, le dinar serbe (RSD) pour Fitek Balkan, la couronne suédoise (SEK), la couronne norvégienne et la couronne danoise pour la société nouvellement acquise 21 Grams et le dollar de Singapour ainsi que le dong vietnamien pour ses opérations récemment lancées à Singapour et au Vietnam.

Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas eu pour politique de couvrir activement la position nette d'investissement dans les opérations locales.

Au 31 décembre 2021, le risque de change sur les actifs et les passifs était le suivant, sur la base des montants notionnels :

En milliers d'euros	RON	GBP	RSD	SEK	SGD	VND
Créances	520	738	3 995	11 034	-	54
Dettes	981	725	1 451	10 164	23	44
Prêts remboursables	-	-	459	-	-	-

Au 31 décembre 2020, le risque de change sur les actifs et les passifs était le suivant, sur la base des montants notionnels :

En milliers d'euros	RON	GBP	RSD
Créances	111	863	1 517
Dettes	639	698	1 014
Prêts remboursables	-	-	500

Un renforcement ou un affaiblissement de l'euro de 10 % par rapport à ces devises étrangères n'affecterait pas notablement les capitaux propres déclarés.

#### Risque de taux d'intérêt lié à la juste valeur et aux flux de trésorerie

Le risque de taux d'intérêt du Groupe résulte principalement d'emprunts à court terme et à long terme à taux d'intérêt variables. La Facilité d'acquisition porte intérêt au taux de l'Euribor augmenté d'une marge. Une augmentation ou une diminution hypothétique de 1 % de l'Euribor entraînerait, respectivement, une augmentation ou une diminution des intérêts de 113 milliers d'euros sur la base d'un exercice complet.

### 5.30.2.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque pour le Groupe de ne pas être en mesure d'honorer ses obligations financières à leur échéance. L'équipe dirigeante examine régulièrement les prévisions de flux de trésorerie afin d'établir si le Groupe dispose de suffisamment de fonds disponibles pour satisfaire ses besoins de fonds de roulement futurs et pour tirer parti des opportunités commerciales.

Le tableau ci-dessous analyse les passifs financiers non-dérivés du Groupe par échéance sur la base de leur durée résiduelle aux dates de clôture. Les montants indiqués dans le tableau correspondent aux flux de trésorerie contractuels non actualisés, paiements d'intérêts compris.

En milliers d'euros	< 3 mois	Entre 3 mois et 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 5 ans	> 5 ans	Total
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>50 130</b>	<b>8 638</b>	<b>6 209</b>	<b>8 342</b>	<b>4 032</b>	<b>77 351</b>
Instruments financiers dérivés	-	3 750	-	-	-	3 750
Prêts et emprunts	1 944	4 923	13 188	4 455	3 396	27 906
Passifs associés aux participations minoritaires remboursables	-	6 178	1 788	-	-	7 966
Dettes locatives	834	2 225	2 319	2 472	403	8 253
Comptes fournisseurs et autres dettes	15 966	587	-	-	-	16 553
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>18 744</b>	<b>17 663</b>	<b>17 295</b>	<b>6 927</b>	<b>3 799</b>	<b>64 428</b>
Instruments financiers dérivés	-	535	-	-	-	535
Prêts et emprunts	7 988	15 977	2 117	5 286	942	32 310
Passifs associés aux participations minoritaires remboursables	-	7 080	1 200	-	-	8 280
Dettes locatives	1 129	3 132	3 188	3 300	349	11 098
Comptes fournisseurs et autres dettes	39 578	1 616	1 437	20	-	42 651
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>48 695</b>	<b>28 340</b>	<b>7 942</b>	<b>8 606</b>	<b>1 291</b>	<b>94 874</b>

### 5.30.2.4 Gestion du risque lié au capital

Les objectifs du Groupe en matière de gestion du capital consistent à préserver la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation afin de fournir des rendements aux actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes, et à maintenir une structure de capital optimale pour réduire le coût du capital.

Le Groupe assure la surveillance du capital au moyen du ratio d'endettement suivant : dette nette divisée par le total des « capitaux propres », tel que calculé ci-dessous à chaque date de clôture.

En milliers d'euros	Notes	2021	Au 31 décembre 2020
<b>Dettes nettes</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.20	(16 970)	(125 924)
Emprunts bancaires	5.22.1	29 212	25 783
Dettes locatives	5.25	10 679	8 057
<b>Dettes / (trésorerie) nette</b>		<b>22 921</b>	<b>(92 084)</b>
« Capitaux propres »			
Capitaux propres déclarés		196 429	168 197
Valeur nominale des obligations automatiquement convertibles		-	-
« Capitaux propres »		196 429	168 197
<b>Ratio d'endettement</b>		<b>12 %</b>	<b>-55 %</b>

Au 31 décembre 2021, le ratio d'endettement a diminué en raison des différentes acquisitions réalisées.

Par ailleurs, aux termes de la Facilité d'acquisition fournie par Belfius Bank NV, le Groupe est tenu de respecter une clause restrictive portant sur l'endettement ajusté de premier rang, tel que décrit à la note 5.22.2. L'endettement de premier rang a effectivement dépassé le ratio 3:1 le 31 décembre 2021. En conséquence, en février 2022, Belfius a accordé une dérogation à la Société à ce titre. Le pourcentage de couverture du garant a été atteint le 31 décembre 2021.

## 5.31 Accords, engagements et passifs éventuels significatifs

Le Groupe n'a pas d'engagements ni d'engagements éventuels substantiels à l'exception de ceux décrits dans d'autres parties de ces états financiers.

## 5.32 Transactions avec des parties liées

Au cours de l'exercice, les sociétés du Groupe ont conclu les opérations ci-après avec des parties liées qui ne faisaient pas partie du Groupe :

En milliers d'euros	Ventes à une partie liée		Services d'une partie liée	
	Pour l'exercice clos au 31 décembre		Pour l'exercice clos au 31 décembre	
	2021	2020	2021	2020
Membre de la direction générale	-	21	-	-
Entreprises associées et coentreprises	-	-	-	5
Membres du Conseil d'administration	-	-	240	140
Autres parties liées	-	-	-	12

Les soldes suivants étaient dus à la fin de la période considérée au titre de transactions avec des parties liées :

En milliers d'euros	Montants dus à une partie liée		Montants dû par une partie liée	
	Pour l'exercice clos au 31 décembre		Pour l'exercice clos au 31 décembre	
	2021	2020	2021	2020
Membre de la direction générale	232	63	-	21
Membres du Conseil d'administration	91	58	-	-
Autres parties liées	-	3	-	-

Les montants dus à des parties liées ne sont pas garantis et seront réglés en numéraire. Aucune garantie n'a été donnée ou reçue. Les montants dus aux parties liées portent principalement sur les factures non réglées aux membres de la direction générale ou les commissions convenues dues aux membres du Conseil d'administration. Les montants détenus par les parties liées en 2020 concernent des avances de trésorerie consenties à la direction générale.

Aucune provision pour créances douteuses n'a été enregistrée au titre de sommes impayées et aucune charge n'a été comptabilisée au cours de la période au titre de créances douteuses ou irrécouvrables dues par des parties liées.

Les personnels de catégorie du Conseil d'administration présentent des opérations aux membres du Conseil qui ne font pas partie de la direction générale ou des principaux actionnaires.

### Rémunération des membres de la direction générale

Les membres de la Direction générale sont les personnes ayant l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler les activités du Groupe. Les membres de la direction générale sont membres du comité de direction.

La compensation des membres de la direction générale ne reflète que les rémunérations approuvées, et n'inclut donc pas les primes qui n'ont pas encore fait l'objet d'une approbation au sein du Comité de Rémunération.

En milliers d'euros	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
	2021	2020
Rémunération des membres de la direction générale	1 622	1 155*
Rémunération en actions	-	-
<b>Total</b>	<b>1 622</b>	<b>1 155</b>

(\*) Le montant de 2020 a été retraité de manière à permettre la comparaison avec le montant de 2021 qui concerne uniquement les membres du comité de direction du Groupe

### 5.33 Plans de paiement en actions

Au cours de l'exercice 2021, 19 750 « Droits de souscription des salariés » ont été convertis en actions ordinaires. Avec les augmentations de capital (i) du 8 janvier 2021, 7.000 droits de souscription ont été réglés, (ii) du 24 mars 2021, 8.666 droits de souscription ont été exercés et finalement (iii) du 29 octobre 2021, le règlement de 1.334 droits de souscription s'en est suivi.

Par conséquent, 135 250 droits de souscription demeuraient en circulation au 31 décembre 2021 (31 décembre 2020 : 155 000), dont 134 250 (31 décembre 2020 : 154 000) ont été octroyés comme suit :

- 100 000 « Droits de souscription de personne clé » à un prix d'exercice de 18,30 € devant être convertis, lors de l'exercice, initialement en actions de catégorie C, mais, après la cotation, en actions ordinaires ; et
- 34 250 « Droits de souscription des salariés » octroyés dans le cadre d'un plan d'options sur actions destiné aux salariés, avec un prix d'exercice qui sera déterminé par le Conseil d'administration, sous réserve que le prix d'exercice ne soit pas inférieur à la valeur nominale des actions. Lors de l'exercice, ces droits de souscription sont initialement convertis en actions de catégorie C, puis en actions ordinaires après la cotation.

#### Droits de souscription de personne clé

Le 5 octobre 2015, la Société a émis un total de 100 000 Droits de souscription de personne clé au prix d'exercice de 18,30 euros. Tous les Droits de souscription de personne clé ont été octroyés à Sofias BV (représentée de manière permanente par M. Hans Leybaert) en 2015 et acquis immédiatement. Les Droits de souscription de personne clé expiraient initialement trois ans après leur date d'attribution. En avril 2017, leur durée a été prolongée jusqu'au 5 octobre 2020. En novembre 2019, leur durée a été prolongée jusqu'au 5 octobre 2025, ce qui a donné lieu à la comptabilisation d'une charge de 261 milliers d'euros dans le compte de résultat et les autres éléments du résultat global de 2019. En raison du fractionnement d'actions survenu le 31 août 2020 au cours duquel l'ensemble des actions ont été divisées par 10, chaque Droit de souscription de personne clé confère à son détenteur le droit de se voir attribuer non pas 1, mais 10 actions.

Il n'y a plus de condition de performance associée à ces options.

Les Droits de souscription de personne clé peuvent être exercés, en totalité ou en partie, à la seule discrétion de Sofias BV à tout moment, en tenant compte de leur date d'expiration.

500 000 nouveaux droits de souscription ont été émis à la fin du mois d'octobre 2021. Au 31 décembre 2021, aucun de ces nouveaux droits de souscription n'avait été octroyé.

#### Droits de souscription ESOP

Le 5 octobre 2015, la Société a émis 55 000 Droits de souscription dans le cadre d'un plan d'options d'achat d'actions destiné aux salariés (« ESOP »). Lors de son exercice, chaque Droit de souscription ESOP confèrera à son porteur le droit à une action. Le 31 décembre 2020, 54 000 droits de souscription ESOP étaient détenus par des participants sélectionnés et 1 000 droits de souscription ESOP étaient détenus par la Société et disponibles à l'attribution. 19 750 Droits de souscription ESOP ont été exercés après le 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2021, 34 250 Droits de souscription ESOP restent détenus en tant que droits non exercés par les participants sélectionnés. En raison du fractionnement d'actions survenu le 31 août 2020 au cours duquel l'ensemble des actions ont été divisées par 10, chaque Droit de souscription ESOP confère à son détenteur le droit de se voir attribuer non pas 1, mais 10 actions.

Les droits de souscription émis dans le cadre des différents plans d'options d'achat d'actions présentent des caractéristiques identiques et sont généralement assortis d'une notation d'acquisition sur une période de trois ans à compter de l'octroi : un tiers est acquis 12 mois après la date d'octroi, un tiers est acquis 24 mois après la date d'octroi et un tiers est acquis 35 mois après la date d'octroi. À titre exceptionnel, certaines options sont acquises immédiatement. Tous les droits de souscription expirent 10 ans après la date d'octroi, lorsqu'un titulaire d'option cesse de travailler pour le Groupe ou après une acquisition de la Société. Aucune condition de performance n'est associée à ces options.

Tous les bons de paiement en actions sont réglés en capitaux propres.

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques ainsi que le nombre et les prix moyens pondérés d'exercice des droits de souscription attribués :

Type de warrant	Durée	Prix d'exercice	2021							2020		
			Octroyé au 31 décembre 2021	Octroyé en 2021	Acquis au 31 décembre	Converti en 2021	Expiré en 2021	Octroyé au 31 décembre 2020	Octroyé en 2020	Acquis au 31 décembre	Expiré en 2020	
Droits de souscription ESOP	Du 31 décembre 2015 au 30 décembre 2025	18,30	23 750				(6 250)		30 000			
	Du 24 mars 2017 au 23 mars 2027	34,00	-				(10 000)		10 000			
	Du 1 septembre 2017 au 31 août 2027	34,00	2 500						2 500			
	Du 13 décembre 2017 au 12 décembre 2027	34,00	2 500						2 500			
	Du 4 juillet 2019 au 3 juillet 2029	40,00	-				(2 000)		2 000			
	Du 4 mai 2020 au 3 mai 2030	40,00	5 500				(1 500)		7 000	7 000		
Droits de souscription de personne clé	Du 31 décembre 2015 au 5 octobre 2025	18,30	100 000						100 000			
<b>Total</b>			<b>134 250</b>						<b>154 000</b>			
Prix d'exercice moyen pondéré			19,77						21,10			
Moyenne pondérée de la durée contractuelle résiduelle (en années)			4,07						5,23			
			<b>Exerçable au 31 décembre</b>				<b>Exerçable au 31 décembre</b>					
Nombre			133 270						145 666			
Prix d'exercice moyen pondéré			19,62						20,02			

La juste valeur évaluée de chaque droit de souscription est estimée à la date de l'octroi par application du modèle binomial de Black-Scholes en utilisant les hypothèses clés suivantes :

- la volatilité sur trois ans des sociétés comparables cotées (déterminée dans une fourchette de 50 à 60 % selon la date d'octroi) ;
- le taux d'intérêt sans risque à la date d'octroi fondé sur celui de la dette souveraine belge d'une durée égale à la durée de vie prévue des droits de souscription ; pour les Droits de souscription de personne clé, celui-ci était de 0,22 % en 2017 et de -0,35 % en 2019 ; pour les Droits de souscription ESOP, il était de 0,74 % en 2017 et de 0,12 % en 2019 et de 0,02 % en 2020 ; et
- la durée de vie prévue des droits de souscription.

Les charges liées aux paiements en actions comptabilisées dans le compte de résultat sont les suivantes :

En milliers d'euros	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
	2021	2020
Frais de vente et de commercialisation	176	42
Frais généraux et administratifs	67	173
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>215</b>

## 5.34 Coût de l'audit

Pour l'exercice clos au 31 décembre		
En milliers d'euros	2021	2020
Coût de l'audit	846	532
Frais liés à l'audit	-	1 394
Coût des missions juridiques	30	21
<b>Services autorisés non liés à l'audit</b>		
- Autre assurance	44	41
- Prestations de conseil	20	1 647
<b>Total</b>	<b>940</b>	<b>3 635</b>

## 5.35 Événements postérieurs à la date du rapport

### **Affacturage**

Le 22 janvier 2022, le Groupe a signé un nouvel accord d'affacturage entre Unifiedpost S.A., UP-NXT, Unifiedpost B.V., Unifiedpost S.A.R.L., 21 Grams AB, Inventive Designers et Drukkerij Leleu ainsi que le regroupement réunissant BNP Paribas Fortis Factor N.V. et Belfius Commercial Finance N.V.

Cet accord remplace tous les accords d'affacturage précédents et nous accorde une facilité de crédit maximale de 20 millions d'euros.

Cet accord d'affacturage est en vigueur pour une période initiale de 2 ans. Par la suite, cet accord d'affacturage sera automatiquement et tacitement renouvelé pour des périodes d'un an chacune.

### **Accord Izola**

En février 2022, Unifiedpost Finance & Services SA a signé un contrat de financement de 50 millions d'euros avec Izola Bank PLC et, conjointement avec Unifiedpost Payments SA, un contrat d'externalisation avec Izola Bank PLC. Ces accords soutiennent le produit PME Invoice Finance qui sera proposé aux clients BanqUP en Belgique et aux Pays-Bas. Izola Bank PLC achètera les créances offertes par les clients BanqUP à travers la plateforme de cette dernière. Dans le cadre de cette opération, Unifiedpost Payments SA fournira les données KYC/AML nécessaires et Unifiedpost Finance & Services SA fournira le soutien opérationnel. La durée initiale des accords court jusqu'au 31 décembre 2023. Le Groupe n'assume aucune responsabilité quant au risque de recouvrement.

### **Financement**

Unifiedpost a signé le 7 mars 2022 un contrat de ligne de crédit à cinq ans à cinq ans de 100 millions d'euros fournie par Francisco Partners, une grande société d'investissement internationale spécialisée dans les partenariats avec les sociétés axées sur les technologies. Dans le cadre de l'opération, Francisco Partners a obtenu une commission d'engagement en capital de 3% du capital social d'Unifiedpost, représentant 12,8 millions d'euros de capital social émis au 18 mars 2022. Le prêt est assorti d'un intérêt en espèces de 3% et d'un intérêt capitalisable de 8%, ainsi que d'une commission initiale de 2,5 millions d'euros. Ce nouveau financement permet à Unifiedpost d'améliorer la gestion de son financement et sa flexibilité. Les fonds levés seront utilisés pour refinancer la dette existante, promouvoir la stratégie de croissance du Groupe, notamment les investissements en recherche et développement, couvrir les besoins de fonds de roulement et financer les futures opérations potentielles pour élargir ses capacités et sa couverture géographique. Cet événement postérieur à la date de clôture renforce la continuité de l'exploitation du Groupe.

Unifiedpost a émis 1.082.862 nouvelles actions le 18 mars 2022 suite à une augmentation de capital dans le cadre du financement par Francisco Partners. Suite à l'émission de ces nouvelles actions, le capital social est passé de 309.219.448,52 euros à 321.975.562,88 euros et le nombre total d'actions s'élève à 34.546.431. Chacune de ces actions donne un droit de vote à l'assemblée générale des actionnaires.

### **Situation géopolitique**

La situation géopolitique actuelle a des répercussions sur l'Europe et son économie. Unifiedpost n'est pas directement exposée à la Russie ou à l'Ukraine. L'une des filiales du Groupe internalise un nombre limité de services de développement depuis Lviv (Ukraine) par le biais d'un fournisseur tiers. En outre, le Groupe a développé une activité importante dans les États Baltes. À moins que les problèmes ne s'aggravent, le Groupe ne s'attend pas à des effets négatifs significatifs de la crise actuelle en dehors de ceux qui découlent de l'inflation générale.

## **5.36 Principes et règles comptables**

### **5.36.1 Principes de consolidation et de comptabilisation des capitaux propres**

Les états financiers consolidés comprennent :

- les actifs et passifs, ainsi que les résultats et les flux de trésorerie de la Société et de ses filiales ; et
- la part du Groupe des résultats et de l'actif net des entreprises associées et des coentreprises.

#### **Filiales**

Les entités dans lesquelles le Groupe a le pouvoir de diriger les activités pertinentes afin d'affecter les rendements revenant au Groupe, généralement par le biais du contrôle de politiques financières et opérationnelles, sont comptabilisées en tant que filiales.

La consolidation d'une filiale commence lorsque le Groupe obtient le contrôle de la filiale et cesse lorsque le Groupe perd le contrôle de la filiale. La méthode d'acquisition comptable est utilisée pour comptabiliser les regroupements d'entreprises par le Groupe (se reporter à la politique comptable 5.35.3 pour les regroupements d'entreprises ci-dessous).

Les états financiers consolidés des entités sont établis jusqu'au 31 décembre de chaque année.

Le résultat et chaque composante des autres éléments du résultat global sont attribués aux détenteurs d'actions de la société mère du Groupe et aux participations minoritaires, même si cela entraîne un déficit pour les participations minoritaires. Au besoin, des ajustements sont apportés aux états financiers des filiales afin de mettre en conformité leurs méthodes comptables avec les politiques comptables du Groupe. L'ensemble de l'actif et du passif entre les entités du Groupe, des capitaux propres, des produits, des charges et des flux de trésorerie liés aux opérations entre les membres du Groupe sont éliminés intégralement lors de la consolidation.

Les transactions avec des participations minoritaires sont enregistrées directement en capitaux propres.

#### **Entreprises associées et coentreprises**

Lorsque le Groupe a la capacité d'exercer une influence significative sur des entités, celles-ci sont comptabilisées en tant qu'entreprises associées. Les accords de coentreprises par lesquels les parties qui ont un contrôle conjoint de l'arrangement ont des droits sur l'actif net de l'arrangement sont comptabilisés en tant que coentreprises. Les résultats et les actifs et passifs des entreprises associées et coentreprises sont intégrés dans les états financiers consolidés selon la méthode comptable de mise en équivalence.

Selon la méthode comptable de mise en équivalence, les investissements sont initialement comptabilisés au coût et ajustés par la suite pour comptabiliser la part du Groupe des bénéfices ou des pertes après acquisition de l'entité détenue

dans le compte de résultat, et la part du Groupe des mouvements des autres éléments du résultat global de l'entité détenue dans les autres éléments du résultat global du Groupe. Les dividendes reçus ou à recevoir des entreprises associées et coentreprises sont comptabilisés en tant que réduction de la valeur comptable de l'investissement. Lorsque la part du Groupe des pertes dans un investissement mis en équivalence est égale ou supérieure à sa participation dans l'entité, y compris toute autre créance non garantie à long terme, le Groupe ne comptabilise pas de pertes supplémentaires, sauf s'il a contracté des obligations ou effectué des paiements pour le compte de l'autre entité. Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe et ses entreprises associées et coentreprises sont éliminées dans la mesure de la participation du Groupe dans ces entités. La valeur comptable des participations mises en équivalence est testée pour perte de valeur conformément à la politique pour Perte de valeur des actifs ci-dessous.

### 5.36.2 Devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont comptabilisées dans la devise fonctionnelle de chaque entité du Groupe au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis à nouveau dans la devise fonctionnelle aux taux de change en vigueur à la date du bilan. Les écarts de change sont inclus dans le compte de résultat.

Au moment de la consolidation, les actifs et passifs des entités du Groupe dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro aux taux de change en vigueur à la date du bilan. Leurs résultats et flux de trésorerie sont convertis en euros à l'aide de taux de change moyens.

Les ajustements de change résultant de la conversion d'états financiers libellés en devises étrangères sont ajoutés à une composante distincte des capitaux propres.

### 5.36.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode d'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie transférée est évaluée à la juste valeur et comprend la somme des justes valeurs à la date d'acquisition des actifs transférés par le Groupe, les passifs encourus par le Groupe vis-à-vis des anciens propriétaires des activités acquises (y compris celles résultant d'accords de contrepartie conditionnels) et les participations émises par le Groupe. Si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la contrepartie transférée inclut également la juste valeur de la participation existante dans l'entreprise acquise.

L'excédent de la contrepartie transférée, ainsi que les participations minoritaires dans l'entreprise acquise, par rapport à la juste valeur des actifs nets, des passifs et des passifs éventuels acquis, est comptabilisé en goodwill. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe choisit de mesurer les participations minoritaires de l'entreprise acquise à la juste valeur ou à la quote-part des actifs nets identifiables de cette dernière. Les frais liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont encourus et sont inclus dans les frais administratifs.

### 5.36.4 Rapports sur les segments

À ce jour, la Société gère ses activités et alloue des ressources aux segments opérationnels suivants (voir note 5.28) exerçant des activités commerciales distinctes :

- Plateforme : regroupe l'ensemble des activités de traitement de documents ; les clients PME tout comme les clients entreprise font partie de ce type d'activité. Ce segment couvre le flux de documents entrants (COLLECTER) et le flux de documents sortants (CANALISER)
- Traitement des documents papier : toutes les activités d'impression offset et activités de livraison papier
- Paiements : concerne toutes les activités réglementées placées sous la surveillance de la Banque nationale de Belgique et qui doivent faire l'objet de rapports distincts ainsi que les activités de paiement liées aux applications PSD2 et au HUB Paiements d'entreprise.
- Services et applis : regroupe tous les services qui seront proposés à nos clients sur la base des données réunies sur la plateforme, par exemple l'affacturage des créances ou les applications de gestion des recouvrements

- Services postaux et colis optimisés : ce segment regroupe l'ensemble des activités d'optimisation des expéditions (uniquement, pour l'heure, sur le marché scandinave).

Le principal décideur opérationnel de la Société est son Conseil d'administration, qui examine les informations financières présentées sur une base consolidée à des fins de prise de décisions opérationnelles, d'évaluation des performances financières et d'allocation des ressources. Voir la note 5.7 pour plus d'informations sur le chiffre d'affaires de la Société.

### 5.36.5 Chiffre d'affaires

Le Groupe dégage la majorité de son chiffre d'affaires de commissions du SaaS (« Software-as-a- Service »), qui se composent essentiellement de commissions périodiques fixes et fondées sur l'usage, payées par ses clients pour avoir accès et pouvoir utiliser ses solutions logicielles basées sur le cloud pour une durée contractuelle définie. Le Groupe tire également une partie de son chiffre d'affaires d'honoraires de prestations professionnelles, qui comprennent principalement des honoraires liés à l'implémentation de ses clients sur sa plateforme, incluant en général la découverte, la configuration et le déploiement, l'intégration, les tests et la formation, ainsi que d'autres services de conseil ad hoc (par exemple, des demandes de modification de clients existants) et des services gérés fournis aux utilisateurs qui externalisent certaines procédures de ressources de réseau et d'application. Les clients peuvent aussi acheter une licence perpétuelle ou à durée limitée pour certains produits logiciels.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment où le Groupe transfère des biens et services aux clients, aux montants qu'il prévoit de recevoir en contrepartie aux termes des arrangements contractuels exécutoires. Le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment où le Groupe satisfait ses obligations contractuelles d'exécution, ce qui peut intervenir soit à un moment précis, soit au fil du temps.

Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires suivant un modèle en cinq étapes, à savoir :

- identification du contrat (ou des contrats) avec un client ;
- identification des obligations d'exécution figurant dans le ou les contrat(s) ;
- détermination du prix de la transaction ;
- allocation du prix de la transaction aux obligations contractuelles d'exécution ; et
- comptabilisation du chiffre d'affaires lorsque nous satisfaisons les obligations d'exécution.

Le Groupe considère qu'il y a contrat lorsqu'il a des droits et obligations juridiquement contraignants à l'égard d'un client. Les contrats du Groupe peuvent revêtir diverses formes, mais sont normalement écrits et comprennent toutes les principales rubriques commerciales, telles que les biens ou les services qu'il sera obligé de transférer aux termes de l'arrangement, le montant que le client est obligé de nous payer une fois que le Groupe s'est acquitté de ses obligations et les conditions de paiement.

Les obligations d'exécution figurant dans un contrat sont comptabilisées séparément s'il est établi qu'elles sont distinctes. Le Groupe considère qu'une obligation d'exécution est distincte si le bien ou le service concerné est identifié séparément d'autres éléments du contrat et si le client peut bénéficier de cette obligation d'exécution isolément ou avec des ressources facilement accessibles au client. Pour évaluer si un client peut bénéficier d'une obligation d'exécution isolément, le Groupe étudie des facteurs comme l'interdépendance ou l'interaction de l'article avec d'autres biens ou services figurant dans le contrat, la complexité de toute intégration ou personnalisation requise et la capacité du personnel du client ou d'autres prestataires tiers à fournir des biens ou services identiques. Si un bien ou un service donné n'est pas considéré comme distinct, il est combiné aux autres obligations d'exécution prévues dans l'arrangement et le chiffre d'affaires est comptabilisé une fois que l'obligation d'exécution combinée est satisfaite.

Le prix de la transaction est le montant de la contrepartie auquel le Groupe estime avoir droit aux termes d'un contrat une fois les obligations d'exécution remplies. Le point de départ de l'estimation du prix de transaction est le prix de vente stipulé dans le contrat. Toutefois, le Groupe inclut dans la détermination du prix global de la transaction une estimation de la contrepartie variable s'il est probable qu'elle n'entraînera pas de reprise importante sur le chiffre d'affaires à l'avenir. Le Groupe exclut de la détermination du prix de la transaction la valeur ajoutée ou d'autres taxes qu'il facture aux clients et collecte pour les reverser aux autorités gouvernementales.

En ce qui concerne les contrats portant sur la vente de plus d'un bien ou service, le prix de la transaction est alloué aux obligations contractuelles d'exécution sur la base d'un prix de vente relatif indépendant.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé soit à un moment précis, soit sur une période, lorsque le Groupe satisfait les obligations d'exécution correspondant à un contrat.

### **Transactions**

La plupart de nos contrats SaaS sont également généralement soumis à des frais à prix variable qui sont fonction du traitement, de l'utilisation ou du volume réalisé par chaque client. Le Groupe considère son obligation d'exécution primaire à l'égard de ses clients comme un engagement à être prêt à fournir des services de traitement de transactions à la demande du client, qui est satisfaite au fil du temps de façon progressive. Comme il est impossible de déterminer le calendrier et la quantité de transactions devant être traitées par la Société, la contrepartie totale est considérée comme une contrepartie variable. La contrepartie variable de nos services de traitement de transactions se fonde sur l'utilisation et se rapporte donc expressément à nos efforts pour satisfaire notre obligation. La progression de la Société en direction de la satisfaction totale de son obligation d'exécution est mesurée suivant la méthode des outputs : le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la base de la valeur des services transférés à ce jour, déterminée par le nombre de transactions traitées. La variabilité est satisfaite chaque fois que le service est fourni au client. Les services sont considérés comme transférés lorsqu'une transaction est saisie. Les frais de transaction sont en conséquence comptabilisés au fil du temps selon le nombre réel de transactions traitées.

Pour les contrats de service avec nos clients, même s'il s'agit de contrats à long terme, les revenus sont comptabilisés à chaque prestation. En pratique, cela signifie que les revenus sont comptabilisés mensuellement, en fonction du nombre de documents traités pendant cette période.

Lorsque le client a droit à des remises périodiques fondées sur les volumes de transactions, le Groupe estime (à la fin de chaque période d'établissement d'un rapport financier) le montant de la contrepartie variable inclus dans le prix de la transaction pour limiter le chiffre d'affaires comptabilisé au moment où les obligations d'exécution sont satisfaites dans la mesure où aucune reprise importante sur le chiffre d'affaires n'interviendra.

Si nos services ne satisfont pas certains engagements de niveau de service, nos clients sont en droit de recevoir des crédits de service et, dans certains cas, des remboursements, représentant chacun une forme de contrepartie variable. Nous n'avons par le passé pas connu d'incident notable affectant les niveaux définis de fiabilité et de performance requis par nos contrats d'abonnement. En conséquence, le montant de tout remboursement lié à ces accords estimé dans les états financiers consolidés est négligeable au cours des périodes présentées.

### **Services postaux et colis optimisés**

Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires généré par les services postaux et d'expédition de colis optimisés offerts à l'achèvement du service exécuté et réception de celui-ci par le client.

### **Production imprimée**

Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires généré par les services de production imprimée offerts à un moment donné à l'achèvement du service exécuté et réception de celui-ci par le client.

### **Abonnements**

Le Groupe génère un chiffre d'affaires issu d'abonnements et de transactions par la fourniture de solutions hébergées et basées sur des SaaS, notamment de facturation électronique, d'identité électronique et de traitement des paiements. Il peut s'agir de montants de chiffre d'affaires fixés par contrat ainsi que de montants facturés à l'utilisation. Nos arrangements de SaaS consistent en une obligation, pour nous, de fournir un accès continu à une solution technologique hébergée par nos soins. Ces arrangements ne donnent à aucun moment au client le droit de prendre possession de notre logiciel exploitant notre suite de solutions.

Les accords d'abonnements du Groupe portent généralement sur une durée contractuelle d'un an et un faible pourcentage porte sur plusieurs années. Le chiffre d'affaires est constaté proportionnellement à la durée du contrat, en commençant à la date à laquelle la plateforme est mise à la disposition d'un client. L'accès à la plateforme représente une série de services distincts. La Société fournit continuellement un accès et s'acquitte de son obligation à l'égard du client final pendant la durée de l'abonnement. La série de services distincts représente une obligation d'exécution unique satisfaite au fil du temps. La Société comptabilise le chiffre d'affaires proportionnellement parce que le client reçoit et consomme les avantages de la plateforme tout au long de la période contractuelle. Les contrats de la Société ne peuvent en général pas être annulés. La Société facture en général annuellement d'avance les contrats d'une durée d'un an ou plus. La Société enregistre en produits constatés d'avance les passifs contractuels à réception des paiements en numéraire ou au moment où ils sont exigibles, avant l'exécution. Les produits constatés d'avance se rapportent essentiellement à la contrepartie reçue d'avance du client.

### **Services gérés**

Le chiffre d'affaires dégagé par les contrats de services gérés, qui inclut les activités d'hébergement, est comptabilisé au moment où le Groupe acquiert le droit de facturer le client, car le montant facturé correspond directement à la valeur, pour le client, de l'exécution effectuée à cette date. Chaque obligation d'exécution est satisfaite au fil du temps, car le client reçoit des services et consomme les avantages des services en permanence. La tarification des services est fonction du nombre d'heures consacrées au contrat. Le montant à facturer est représentatif de la valeur du service fourni au client et, de ce fait, si l'on applique le principe pratique du droit de facturer, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fil du temps sur la base du nombre d'heures passées. Les coûts liés aux contrats fondés sur des ressources sont passés en charges au moment où ils sont engagés.

### **Services de demande de mise en œuvre et de modification**

Pour certaines de nos solutions hébergées ou SaaS, des frais sont facturés aux clients au titre des services d'implémentation. Pour déterminer si les services de mise en œuvre sont distincts des services d'hébergement, nous prenons en considération différents facteurs, dont le niveau de personnalisation, la complexité de l'intégration, l'interdépendance et l'interaction entre les services de mise en œuvre et les services d'hébergement et la capacité (ou l'incapacité) du personnel du client ou d'autres prestataires de services à exécuter les prestations. Lorsque nous concluons que les services de mise en œuvre compris dans nos arrangements d'hébergement assortis de multiples obligations d'exécution ne sont pas distincts, nous comptabilisons les frais afférents aux services de mise en œuvre proportionnellement sur la durée initiale, non susceptible d'annulation, du contrat SaaS.

Nos services de demande de modification représentent en général des obligations d'exécution distinctes fournies sur la base du temps passé et des matériaux utilisés. Le chiffre d'affaires généré par ces services est comptabilisé au moment où les services sont exécutés.

### **Vente de licences**

Le chiffre d'affaires généré par les licences de logiciels reflète les frais non récurrents facturés par le Groupe pour concéder des licences perpétuelles sur des logiciels lorsque le client est autorisé à les installer sur sa propre infrastructure. En ce qui concerne les licences de logiciels qui ne comprennent pas une personnalisation importante, le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires au moment où le client obtient l'accès à la propriété intellectuelle et que la période de la licence a débuté. Les licences de logiciels du Groupe peuvent être vendues avec une assistance client post-contrat (« PCS », post-contract customer support), qui se compose d'une assistance technique et de mises à jour de logiciels non précisées. En règle générale, la licence de logiciel et la PCS seront distinctes l'une de l'autre, car le logiciel reste fonctionnel sans la PCS. Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires généré par les mises à jour et le service d'assistance technique au fil du temps, par application d'une mesure appropriée de la progression reflétant le transfert de contrôle du site, fondée sur le coût de la livraison des mises à jour, entre autres.

## 5.36.6 Immobilisations incorporelles

### Goodwill

Le goodwill est évalué comme décrit à la note 5.12. Le goodwill n'est pas amorti, mais il est testé chaque année pour vérifier sa perte de valeur, ou plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'il pourrait être déprécié, et est comptabilisé au coût diminué des pertes de valeur cumulées. Les profits et pertes découlant de la cession d'une entité incluent la valeur comptable du goodwill relatif à l'entité cédée. Le goodwill est affecté aux cash generating units à des fins de test de perte de valeur. L'allocation est faite aux cash generating units ou aux groupes cash generating units qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises dans lequel le goodwill s'est produit.

### Noms commerciaux, licences et relations avec les clients

Les marques et licences acquises séparément sont indiquées au coût historique. Les noms commerciaux, les licences et les relations avec les clients acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Ils ont une durée de vie utile finie et sont ensuite reportés au coût diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur.

### Logiciels

Les coûts associés à la maintenance des programmes logiciels sont comptabilisés en tant que frais lorsqu'ils sont engagés. Les coûts de développement directement attribuables à la conception et au test de produits logiciels identifiables et uniques contrôlés par le Groupe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles lorsque les critères suivants sont remplis :

- il est techniquement possible d'achever le logiciel de manière à ce qu'il soit disponible à l'utilisation ;
- la direction entend achever le logiciel et l'utiliser ou le vendre ;
- il est possible d'utiliser ou de vendre le logiciel ;
- il est possible de démontrer comment le logiciel générera probablement des avantages économiques futurs ;
- des ressources techniques, financières et autres appropriées sont disponibles pour achever le développement et utiliser ou vendre le logiciel ; et
- les dépenses attribuables au logiciel pendant son développement peuvent être mesurées de manière fiable.

Les coûts directement imputables qui sont capitalisés comme faisant partie du logiciel comprennent les charges de personnel et une part appropriée des frais généraux pertinents. Les coûts de développement capitalisés sont comptabilisés en immobilisations incorporelles et sont amortis à partir du moment où l'actif est prêt à être utilisé.

### Recherche et développement

Les dépenses de recherche et développement qui ne répondent pas aux critères mentionnés au paragraphe ci-dessus sont comptabilisées en charges au moment où elles sont encourues. Les coûts de développement précédemment comptabilisés en charges ne sont pas comptabilisés en tant qu'actifs au cours d'une période ultérieure.

## Méthodes et périodes d'amortissement

Le tableau suivant présente les durées de vie utiles estimées des immobilisations incorporelles :

Immobilisations incorporelles	Durée de vie utile estimée
Logiciels générés en interne	5 ans
Logiciels acquis	3 à 5 ans
Relations clients	5 à 15 ans
Noms commerciaux	5 ans

La durée de vie utile estimée est revue annuellement.

### 5.36.7 Immobilisations corporelles

Les équipements sont indiqués au coût diminué de l'amortissement cumulé. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimée de l'actif concerné, qui est généralement de trois à sept ans. Les aménagements locatifs sont amortis de manière linéaire sur la plus courte de leurs durées de vie utile estimées ou sur la durée du contrat de location concerné.

### 5.36.8 Contrats de location

Le Groupe loue des bureaux, des centres de données et des véhicules sous contrat de location simple ayant différentes dates d'expiration jusqu'en 2024. Il a adopté la norme IFRS 16 Contrats de location à la date de transition vers les normes IFRS (1er janvier 2017) en utilisant l'approche rétrospective complète. Au début d'un contrat, le Groupe évalue si un contrat est ou contient un contrat de location. Un contrat est ou contient un contrat de location si le contrat donne le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pendant une période donnée en échange d'une contrepartie.

Pour déterminer si un contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié, le Groupe évalue si :

- le contrat implique l'utilisation d'un actif identifié (cela peut être spécifié explicitement ou implicitement, et doit être physiquement distinct ou représenter la quasi-totalité de la capacité d'un actif physiquement distinct). Si le fournisseur dispose d'un droit de substitution substantiel, l'actif n'est pas identifié ;
- le Groupe a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de l'actif pendant toute la période d'utilisation ; et
- le Groupe a le droit de diriger l'utilisation de l'actif. Le Groupe dispose de ce droit lorsqu'il dispose des droits de prise de décision les plus pertinents pour modifier la manière dont l'actif est utilisé et la finalité de cette utilisation. Dans les rares cas où toutes les décisions relatives à la manière dont l'actif est utilisé et la finalité de cette utilisation sont prédéterminées, le Groupe a le droit de diriger l'utilisation de l'actif si :
  - le Groupe a le droit d'exploiter l'actif ; ou
  - le Groupe a conçu l'actif d'une manière qui prédétermine la manière dont l'actif sera utilisé.

Le Groupe comptabilise un droit d'utilisation à l'actif et un passif locatif à la date de début du contrat de location. Le droit d'utilisation est initialement mesuré au coût, qui comprend le montant initial des frais de location, ajusté de tout paiement lié au contrat de location effectué à la date de début du contrat ou avant celle-ci, plus les coûts directs initiaux encourus et une estimation des coûts de démantèlement et d'enlèvement de l'actif sous-jacent ou de restauration de l'actif sous-jacent ou du site sur lequel il est situé, moins les éventuels incitatifs à la location reçus.

Le droit d'utilisation est ensuite amorti selon la méthode linéaire entre la date de début du contrat et la fin de la durée de vie utile du droit d'utilisation ou la fin de la durée du contrat de location. En outre, ce droit d'utilisation est périodiquement réduit par des pertes de valeur, le cas échéant, et ajusté pour certaines réévaluations du passif du contrat de location.

Le passif locatif est initialement mesuré à la valeur actuelle des paiements du contrat de location qui ne sont pas payés à la date de début du contrat, actualisés au taux d'intérêt implicite du contrat de location ou, si ce taux ne peut pas être facilement déterminé, au taux d'emprunt marginal du Groupe. En règle générale, le Groupe utilise son taux d'emprunt

marginal comme taux d'actualisation pour les baux de locaux et le taux implicite pour les contrats de location de véhicules.

Les loyers inclus dans l'évaluation des passifs des contrats de location comprennent :

- les paiements fixes, y compris les paiements fixes en substance ;
- les paiements locatifs variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux, initialement mesurés sur la base de l'indice ou du taux à la date de début du contrat ;
- les montants qui devraient être payés dans le cadre d'une garantie de valeur résiduelle ; et
- le prix d'exercice dans le cadre d'une option d'achat que le Groupe est raisonnablement sûr d'exercer, les loyers pendant une période de renouvellement facultative si le Groupe est raisonnablement sûr d'exercer une option d'extension, et les pénalités pour résiliation anticipée d'un contrat de location, sauf si le Groupe est raisonnablement certain de ne pas résilier de manière anticipée.

Le passif du contrat de location est évalué au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Il est réévalué en cas de modification des paiements futurs du contrat de location résultant d'une modification d'un indice ou d'un taux, en cas de variation de l'estimation du montant à payer par le Groupe dans le cadre d'une garantie de valeur résiduelle ou si le Groupe modifie son évaluation de l'exercice d'une option d'achat, d'extension ou de résiliation.

Lorsque le passif locatif est réévalué de cette manière, un ajustement correspondant intervient sur la valeur comptable de l'actif « droit d'utilisation », ou est enregistré en contrepartie du compte de résultat si l'actif « droit d'utilisation » a été ramené à zéro.

#### **Contrats de location à court terme et contrats de location de faible valeur**

Le Groupe a choisi de ne pas reconnaître l'actif « droit d'utilisation » et le passif locatif pour les contrats de location à court terme ayant une durée de bail de 12 mois ou moins et les contrats de location de faible valeur, y compris l'équipement informatique dont la valeur initiale est égale ou inférieure à 5 000 euros. Les loyers provenant de ces contrats de location sont pris en résultat par le Groupe sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

### **5.36.9 Dépréciation des actifs**

Le goodwill et les actifs incorporels à durée de vie utile indéterminée ne font pas l'objet d'un amortissement et subissent un test de dépréciation chaque année, ou plus fréquemment si des événements ou un changement de situation indiquent qu'ils pourraient avoir subi une dépréciation. D'autres actifs sont testés pour déterminer s'ils ont subi une perte de valeur chaque fois qu'un événement ou un changement de circonstances indique que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée pour le montant de l'excédent de la valeur comptable de l'actif par rapport à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité. Aux fins d'évaluation de la dépréciation, les actifs sont regroupés aux niveaux les plus bas pour lesquels il existe des entrées de trésorerie individuellement identifiables qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs (cash generating units). Les actifs non financiers autres que le goodwill qui ont subi une perte de valeur sont examinés afin d'identifier une inversion éventuelle de la dépréciation à la fin de chaque période de déclaration.

### **5.36.10 Actifs financiers**

#### **Créances clients**

Les créances clients sont initialement comptabilisées au montant de contrepartie inconditionnel. Elles sont ensuite évaluées au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif, moins la provision pour perte.

Un instrument financier est un contrat qui donne lieu à un actif financier d'une entité et à un passif financier ou un instrument de capitaux propres d'une autre entité.

### **Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat**

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat comprennent les actifs financiers détenus à des fins de transaction, les actifs financiers désignés lors de leur comptabilisation initiale comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat, ou les actifs financiers devant obligatoirement être évalués à leur juste valeur. Les actifs financiers dotés des flux de trésorerie ne sont pas uniquement des paiements du capital et des intérêts sont évalués et mesurés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, quel que soit le modèle commercial, sauf si le Groupe a choisi irrévocablement de les classer à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

### **Dépréciation des actifs financiers**

Le Groupe comptabilise une provision pour pertes de crédit attendues (« Expected Credit Losses – ECL ») pour tous les titres de créance qui ne sont pas détenus à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Pour les créances clients et les actifs relatifs à des contrats, le Groupe applique une approche simplifiée pour le calcul des pertes de crédit attendues. Par conséquent, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais reconnaît une indemnité de perte basée sur les pertes « ECL » à vie à chaque date de déclaration. Le Groupe a établi une matrice des provisions basée sur ses pertes de crédit passées, rajustée en fonction de facteurs de risque prévisionnels propres aux débiteurs et à l'environnement économique.

Le Groupe considère qu'un actif financier est déprécié lorsque les paiements exigibles sont dus depuis 90 jours. Toutefois, dans certains cas, le Groupe peut également considérer qu'un actif financier est déprécié lorsque des informations internes ou externes indiquent que le Groupe est peu susceptible de recevoir l'intégralité des montants contractuels dus avant de prendre en compte d'éventuels rehaussements de crédit détenus par le Groupe. Un actif financier est pris en charge lorsqu'il n'y a pas d'attente raisonnable de recouvrer les flux de trésorerie contractuels.

### **Décomptabilisation**

Un actif financier (ou, le cas échéant, une partie d'un actif financier ou une partie d'un groupe d'actifs financiers similaires) est principalement décomptabilisé (à savoir retiré de l'état consolidé de la situation financière du Groupe) lorsque :

- les droits de recevoir les flux de trésorerie de l'actif ont expiré, ou
- le Groupe a transféré ses droits à recevoir les flux de trésorerie provenant de l'actif ou a assumé l'obligation de les reverser en totalité et sans délai significatif à un tiers en vertu d'un accord dit de pass-through ; et (a) le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages de l'actif, ou (b) le Groupe n'a pas transféré ni conservé la quasi-totalité des risques et avantages de l'actif, mais a transféré le contrôle de l'actif.

Lorsque le Groupe a transféré ses droits à recevoir les flux de trésorerie provenant d'un actif ou a conclu un accord dit de pass-through, il évalue si, et dans quelle mesure, il a conservé les risques et avantages inhérents à la propriété. Lorsqu'il n'a ni transféré ni conservé la quasi-totalité des risques et avantages de l'actif ni transféré le contrôle de l'actif, le Groupe continue de comptabiliser l'actif transféré dans la mesure de son implication continue. Dans ce cas, le Groupe comptabilise également un passif associé. L'actif transféré et le passif associé sont évalués sur une base qui reflète les droits et obligations que le Groupe a conservés.

### **5.36.11 Trésorerie et équivalents de trésorerie**

À des fins de présentation dans l'état des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue et les placements très liquides à court terme avec des échéances initiales inférieures à trois mois facilement convertibles en des montants au comptant connus et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative, et les découverts bancaires. Les découverts bancaires sont inscrits en tant qu'emprunts dans les passifs courants du bilan.

La trésorerie reçue des clients, eux-mêmes clients d'Unifiedpost Payments, et non réglée sur le compte courant du client Unifiedpost est reportée au poste Liquidités soumises à restrictions.

### **5.36.12 Capital contribué**

Les actions ordinaires sont classées dans les capitaux propres.

Les coûts marginaux directement imputables à l'émission de nouvelles actions ou options sont présentés dans les capitaux propres en tant que déduction, nette d'impôt, des produits.

Lorsqu'une société du Groupe acquiert les instruments de capitaux propres de la société, la contrepartie payée est déduite des capitaux propres revenant aux propriétaires de la société mère jusqu'à ce que les actions soient annulées ou émises de nouveau. Lorsque de tels instruments de capitaux propres sont réémis, toute contrepartie reçue est incluse dans les capitaux propres revenant aux propriétaires de la société mère.

### **5.36.13 Passifs financiers**

#### **Obligations automatiquement convertibles**

Comme indiqué à la note 5.21.1, la Société a émis certaines obligations automatiquement convertibles en 2018 et 2019 (les « Obligations »). Les Obligations ont permis au Groupe de recevoir de la trésorerie (un actif financier) et d'assumer l'obligation d'émettre un nombre variable d'actions à leurs détenteurs à l'avenir (la date la plus rapprochée d'une offre publique initiale [ou toute autre opération admissible] ou à l'échéance). Le contrat, qui est un instrument financier non dérivé, est traité comme passif financier.

Ces obligations ont été converties en capital le 26 juin 2020, le 17 juillet et le 24 septembre 2020.

Les flux de trésorerie requis par le contrat et le rendement total pour les porteurs d'obligations sont affectés par les conditions des Obligations, de la même manière que les instruments dérivés. Les dérivés dans le contrat hybride sont comptabilisés à titre d'instrument dérivé composé unique. Le passif dérivé est comptabilisé à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Le contrat hôte est comptabilisé au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Dans son bilan, le Groupe présente les instruments dérivés intégrés séparés sur une base combinée avec les contrats hôtes.

#### **Emprunts**

Tous les autres emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie reçue, nets des coûts de transaction. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, la différence entre les produits, nets des frais de transaction et le montant dû au rachat étant comptabilisée en charge dans le compte de résultat au cours de la période de l'emprunt concerné.

#### **Droits de souscription anti-dilution**

Existence du droit de souscription anti-dilution suivant : Pendant une durée de deux ans à compter de la date de l'augmentation de capital du 26 juin 2020 et du 17 juillet 2020, chaque souscripteur a le droit d'effectuer un investissement supplémentaire au prix de souscription de 10 euros par action, pour un montant pouvant atteindre 25 % de son investissement initial. Cet instrument a été évalué à sa juste valeur par le biais du compte de résultat

L'émission des actions est considérée comme une opération sur capitaux propres conformément aux exigences de l'IAS 32.

La Société a exercé son jugement concernant le choix du traitement comptable des droits de souscription anti-dilution. L'émission de droits de souscription est traitée comme une unité de compte unique qui doit être constatée dans son intégralité, car :

- il s'agit d'une offre unique et groupée de droits émis simultanément lors de l'émission d'actions dans le cadre de l'opération de capital et qui n'est pas contractuellement distincte ;
- aucune prime n'est définie contractuellement pour la souscription de chacune des options.

L'instrument de droits de souscription répond à la définition d'un instrument financier dérivé selon l'IFRS 9, mais ne répond pas à la définition d'un instrument de capitaux propres de l'émetteur selon l'IAS 32, le contrat dans son ensemble n'exigeant pas la livraison d'un nombre fixe d'actions propres pour un montant fixe.

Ces variations de la juste valeur des droits de souscription non-exécutés sont reconnus par le biais du compte de résultat.

### **Option de vente sur les participations minoritaires**

Le Groupe a vendu des options de vente (et a acquis des options d'achat) sur les actions de certaines joint-ventures qui permettent aux actionnaires minoritaires de placer leurs actions dans les filiales respectives du Groupe, à un prix devant être fixé au moment de l'exercice sur la base d'une formule convenue visant à se rapprocher de la valeur du marché. Les conditions ne confèrent pas au Groupe de droits de propriété actuels sur les actions soumises à l'option de vente. Le montant pouvant devenir payable en vertu de l'option à l'exercice a initialement été comptabilisé à la valeur actuelle du montant du rachat estimé dans les dettes financières avec une commission correspondante directement imputée dans les capitaux propres. Le montant de rachat prévu est estimé par la direction sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, y compris des projections de flux de trésorerie, la probabilité estimée de l'exercice des options de vente sur différentes années, et le prix de l'option d'achat, s'il est inférieur à la valeur de l'option de vente calculée, étant donné que cela peut indiquer qu'il est plus avantageux pour le Groupe d'exercer ses options d'achat à certains moments. Tant que les options de vente sur les participations minoritaires demeurent non exercées, la comptabilité à la fin de chaque période de déclaration est la suivante :

le Groupe détermine le montant qui aurait été comptabilisé pour les participations minoritaires, y compris une mise à jour pour refléter les affectations du résultat et les variations des autres éléments du résultat global ;

- le Groupe décomptabilise les participations minoritaires comme si elles avaient été acquises à cette date ;
- le Groupe comptabilise un passif financier à la valeur actuelle du montant de rachat estimé ; et
- le Groupe tient compte de la différence entre le montant du rachat estimé et le montant des participations minoritaires décomptabilisées en tant qu'opération portant sur les capitaux propres.

Afin d'éviter toute ambiguïté, les réévaluations du passif financier, y compris les résultats de l'actualisation, sont comptabilisées en capitaux propres.

### **Passifs financiers**

Les frais de transaction encourus dans le cadre du placement privé et de la cotation ultérieure de ses actions en date du 22 septembre 2020 sont, entre autres, liés aux frais des preneurs fermes, à l'embauche de personnel comptable, juridique et administratif supplémentaire, à l'augmentation des frais d'audit, juridiques et similaires. Les coûts liés conjointement à l'émission d'actions et à la cotation ont été répartis entre ces composantes en fonction de la proportion du nombre de nouvelles actions émises lors de la cotation par rapport au nombre total d'actions. Le Groupe a déduit les coûts de transactions marginaux non récurrents directement attribuables au placement privé et à la cotation ultérieure de ses actions des produits nets pour l'émetteur. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, le Groupe a encouru environ 18,8 millions d'euros de frais et charges liés à la transition liée à l'introduction en bourse du Groupe, dont 3,9 millions d'euros ont été passés en charges. Les frais de transaction restants pour 2020 ont été déduits des capitaux propres en plus des frais de transaction différés de 0,6 million d'euros des exercices précédents.

## Comptes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres passifs monétaires à court terme sont initialement comptabilisés à la juste valeur et ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

### 5.36.14 Aide de l'État

Le Groupe a bénéficié d'une aide de l'État de la part des autorités régionales sous la forme d'avances de fonds à faible taux d'intérêt pour financer des projets de recherche et de développement. 30 % des liquidités reçues du gouvernement régional sont remboursables sans condition. Le solde est remboursable en numéraire uniquement si l'entité décide d'exploiter et de commercialiser les résultats du projet. Les conditions de ce remboursement peuvent entraîner un remboursement par le Groupe du montant du produit en numéraire d'origine jusqu'à deux fois plus élevé si le projet est réussi. Si le Groupe décide de ne pas exploiter ou commercialiser les résultats de la phase de recherche, la trésorerie reçue n'est pas remboursable en numéraire, mais le Groupe doit transférer au gouvernement les droits à la recherche. La trésorerie reçue donne lieu à un passif financier initialement évalué à sa juste valeur. La différence entre la trésorerie reçue et la juste valeur du passif financier est traitée comme une subvention publique. Le passif financier est ensuite évalué au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite de tout remboursement de capital.

### 5.36.15 Avantages complémentaires de retraite

Le groupe gère à la fois des régimes de retraite à prestations définies et des régimes de retraite à cotisations définies.

Les régimes de retraite en Belgique sont de type à prestations définies en raison du rendement minimum promis sur les cotisations requises par la loi. Le passif ou l'actif comptabilisé au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'obligation à prestations définies à la fin de la période de déclaration, déduction faite de la juste valeur des actifs du régime. L'obligation au titre des prestations définies est calculée annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'obligation à prestations définies est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de haute qualité libellées dans la monnaie de paiement desdites prestations et dont l'échéance coïncide approximativement avec celle de l'obligation y afférente. Le coût d'intérêt net est calculé en appliquant le taux d'actualisation au solde net de l'obligation à prestations définies et à la juste valeur des actifs du régime. Cette dépense est constatée en charges au titre des avantages du personnel dans le compte de résultat. Les profits et pertes de réévaluation découlant des ajustements liés à l'expérience et les changements d'hypothèses actuarielles sont reconnus au compte de résultat dans la période où ils surviennent, directement en autres éléments du résultat global. Ils sont inclus dans les bénéfices non répartis dans le tableau de variation des capitaux propres et dans le bilan.

S'agissant des régimes à cotisations définies, le Groupe verse à des régimes de retraite publics ou privés des cotisations obligatoires, contractuelles ou volontaires. Une fois ces cotisations versées, le Groupe ne fait face à aucune obligation supplémentaire. Les cotisations sont enregistrées en tant que charge résultant des avantages accordés au personnel lorsqu'elles deviennent exigibles.

### 5.36.16 Rémunération en actions

La juste valeur des options consenties au titre des plans de rémunération fondée sur des actions du Groupe est comptabilisée en tant que charge résultant des avantages accordés au personnel, avec comme contrepartie une augmentation des capitaux propres. La charge totale constatée est déterminée sur la base de la juste valeur des options octroyées, en utilisant le modèle de BlackScholes. La juste valeur déterminée est comptabilisée en charges selon le mode linéaire sur la période d'acquisition des droits, sur la base d'une estimation du nombre d'options finalement acquises.

À la fin de chaque période comptable, le Groupe révise son estimation du nombre d'instruments de capitaux propres dont l'acquisition est attendue. L'impact de la révision des estimations initiales, le cas échéant, est comptabilisé dans le résultat de sorte que le cumul des charges reflète l'estimation révisée, avec un ajustement correspondant de la réserve d'options sur actions en capitaux propres.

### 5.36.17 Fiscalité

L'impôt courant est comptabilisé aux montants qui devraient être payés en appliquant des taux d'imposition qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés tiennent compte des incidences fiscales futures des écarts temporaires entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et des passifs figurant dans l'état de la situation financière. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés s'ils surviennent dans les situations suivantes : la comptabilisation initiale du goodwill ou la comptabilisation initiale des actifs et passifs qui n'affectent ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable. Le montant de l'impôt différé pris en charge est basé sur la manière de recouvrement ou règlement de la valeur comptable des actifs et passifs, et calculé en utilisant les taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de l'état de la situation financière.

Le Groupe ne comptabilise pas les passifs d'impôts différés, ou les actifs d'impôts différés, sur les différences temporelles liées à des participations dans des filiales, coentreprises et entreprises associées, lorsque la société mère est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il n'est pas considéré comme improbable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir proche.

L'impôt différé actif n'est comptabilisé que s'il est probable, selon tous les éléments de preuve positifs ou négatifs, qu'un bénéfice imposable futur soit disponible permettant de compenser l'avantage fiscal. Ces éléments de preuve incluent, sans s'y limiter, les récents bénéfices ou pertes cumulés, les prévisions de revenus imposables futurs par juridiction fiscale et les périodes de report disponibles pour l'utilisation des actifs d'impôts différés. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est examinée à la date de chaque état de la situation financière et réduite dans la mesure où il n'y a plus de probabilité qu'un bénéfice imposable suffisant permette de recouvrer l'actif.

En vertu de la Loi relative à l'impôt sur le revenu de la République d'Estonie et de la Loi relative à l'impôt sur le revenu des sociétés de la République de Lettonie, le bénéfice des sociétés pour l'exercice n'est pas assujéti à l'impôt sur le revenu, c'est-à-dire que le taux d'imposition sur le revenu applicable au bénéfice non distribué est de 0 %. L'impôt sur le revenu est plutôt prélevé sur le bénéfice distribué (dividendes) et sur le bénéfice distribué sous conditions ou théoriquement (par exemple, avantages sociaux, cadeaux, dons, frais de représentation, dépenses non commerciales, créances douteuses, paiements d'intérêts excessifs, ajustements de prix de transfert). Conformément à l'IAS 12 Impôts sur le résultat, les impôts sur le résultat payables par nos filiales en Estonie et Lettonie incluent uniquement les impôts basés sur le bénéfice imposable. Par conséquent, l'impôt sur le revenu des sociétés calculé sur la base imposable composée du bénéfice distribué sous conditions ou théoriquement est indiqué en « Autres charges ». Les actifs et passifs d'impôts différés découlant de ces filiales sont comptabilisés en appliquant le taux applicable aux bénéfices non distribués, c'est-à-dire à des montants nuls.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'il existe un droit légal de payer le solde des actifs et passifs et lorsque les impôts différés relèvent de la même juridiction fiscale. Les actifs et passifs d'impôt courant sont compensés lorsque l'entité a un droit légalement exécutoire de compensation et a l'intention soit de procéder au règlement sur une base nette, soit d'effectuer simultanément cette compensation sur les actifs et les passifs.

### 5.36.18 Bénéfice par action

Nous publions à la fois le résultat de base et le résultat dilué par action. Le résultat de base par action est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation et exclut l'effet dilutif des stock-options ou de tout autre type de titres convertibles. Le résultat dilué par action ajuste les chiffres utilisés dans la détermination du résultat de base par action pour tenir compte :

- de l'incidence après impôt des intérêts et autres coûts de financement associés aux actions ordinaires potentielles dilutives ; et
- du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été en circulation dans l'hypothèse d'une conversion de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

## 5.36.19 Évaluation de la juste valeur

Le Groupe applique la méthode de la juste valeur pour la comptabilisation de l'ensemble des actifs et dettes financières et des actifs et passifs non financiers constatés ou présentés à la juste valeur dans les états financiers de manière récurrente. La Société définit la juste valeur comme étant le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif dans une transaction ordonnée entre les parties à la date de mesure. Lors de la détermination des évaluations de la juste valeur des actifs et passifs, le Groupe considère le marché principal ou le marché le plus avantageux sur lequel il effectue ses transactions, ainsi que les mesures ou hypothèses de risque fondées sur le marché que les acteurs du marché utiliseraient pour évaluer l'actif ou le passif, comme les risques inhérents aux techniques d'évaluation, aux restrictions de transfert et au risque de crédit. La juste valeur est estimée en appliquant la hiérarchie suivante, qui classe par ordre de priorité les données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur en trois niveaux et base la catégorisation au sein de la hiérarchie sur la base du niveau le plus bas des données disponibles et significatives pour l'évaluation de la juste valeur :

Niveau 1 : cours cotés sur les marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.

Niveau 2 : données observables autres que les cours cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques, des cours cotés pour des actifs ou passifs identiques ou similaires sur des marchés inactifs, ou d'autres données observables ou pouvant être corroborées par des données de marché observables pour pratiquement toute la durée des actifs ou des passifs.

Niveau 3 : les données qui ne sont généralement pas observables et reflètent généralement l'estimation faite par la direction quant aux hypothèses seraient utilisées par les intervenants du marché pour évaluer l'actif ou le passif.

## 8. États financiers audités



Les informations suivantes sont extraites des états financiers distincts d'Unifiedpost Group NV établis selon les principes comptables belges. Ces états financiers distincts ainsi que le rapport de gestion du Conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires et le rapport des commissaires aux comptes, seront déposés auprès de la Banque nationale de Belgique dans les délais prévus par la loi. Il convient de noter que seuls les états financiers consolidés visés au chapitre 7 présentent une image fidèle de la situation financière et de la performance du Groupe Unifiedpost. Par conséquent, ces états financiers distincts présentent une vision parcellaire de la situation financière du Groupe Unifiedpost en tant que société autonome. Le Conseil d'administration a donc jugé opportun de publier uniquement une version abrégée du bilan et du compte de résultat non consolidés établis conformément aux principes comptables belges au 31 décembre 2021 et pour l'exercice clos à cette date. Les participations dans des sociétés affiliées sont comptabilisées au prix d'achat. Le rapport des commissaires aux comptes ne contient pas de réserves et certifie que les états financiers non consolidés d'Unifiedpost Group SA établis conformément aux principes comptables belges pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 donnent une image fidèle et équitable de la situation financière et des résultats d'Unifiedpost Group SA conformément à toutes les dispositions légales et réglementaires. Les états financiers audités complets peuvent être consultés au siège social de la société sis au 92A, avenue de la Reine Astrid, B-1310, La Hulpe.

## Compte de résultat

En milliers d'euros	Au 31 décembre		
		2021	2020
<b>Ventes et prestations</b>	<b>70/76A</b>	<b>9 077</b>	<b>4 925</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>70</b>	<b>8 987</b>	<b>4 579</b>
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) (+)/(-)	71		
Production immobilisée	72		
Autres produits d'exploitation	74	90	346
Produits d'exploitation non récurrents	76A		
<b>Coût des ventes et des prestations</b>	<b>60/66A</b>	<b>(14 280)</b>	<b>(25 997)</b>
Approvisionnements et marchandises	60		
Services et biens divers	61	(13 734)*	(25 197)*
Rémunérations, charges sociales et pensions	62		
Amortissements	630	(458)	(458)
Réductions de valeur	631/4		
Provisions pour risques et charges: dotations	635/8		
Autres charges d'exploitation	640/8	(88)	(342)
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	649		
<b>Charges d'exploitation non récurrentes</b>	<b>66A</b>		
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation</b>	<b>9 901</b>	<b>(5 203)</b>	<b>(21 072)</b>
Produits financiers	75/76B	1 917	836
Charges financières	65/65B	(2 330)	(3 941)
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts</b>	<b>9903</b>	<b>(5 616)</b>	<b>(24 177)</b>
Impôts sur le résultat	67/77	2	(2)
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice</b>	<b>9905</b>	<b>(5 614)</b>	<b>(24 179)</b>

\* Un montant de -2.359 milliers d'euros a été reclassé pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 de la rubrique 60 à la rubrique 61 à des fins de cohérence avec l'exercice clos le 31 décembre 2021. Les charges reclassées sont liées aux activités de frais généraux.

## Bilan

En milliers d'euros	Au 31 décembre		
		2021	2020
<b>Frais d'établissement</b>	<b>20</b>		
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>21/28</b>	<b>354 232</b>	<b>160 637</b>
Immobilisations incorporelles	21	1 206	1 375
Immobilisations corporelles	22/27		
Immobilisations financières	28	353 026	159 262
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>29/58</b>	<b>2 779</b>	<b>117 138</b>
Créances à plus d'un an	29	-	195
Stocks et commandes en cours d'exécution	3		
Créances à un an au plus	40/41	252	540
Placements de trésorerie	50/53	-	72 003
Valeurs disponibles	54/58	2 332	44 254
Comptes de régularisation	490/1	195	146
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>20/58</b>	<b>357 011</b>	<b>277 775</b>
<b>Passif</b>			
(En milliers d'euros)			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>10/15</b>	<b>265 866</b>	<b>213 804</b>
Capital	10	309 219	251 543
Primes d'émission	11	492	492
Plus-values de réévaluation	12		
Réserves	13	31	31
Bénéfice (Perte) reporté(e)	14	(43 876)	(38 262)
Subsides en capital	15		
<b>Avance aux associés sur la répartition de l'actif net</b>	<b>19</b>		
<b>PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>16</b>		
<b>DETTES</b>	<b>17/49</b>	<b>91 145</b>	<b>63 971</b>
Dettes à plus d'un an	17	801	11 403
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	1 575	269
Dettes financières	43	16 342	2 833
Dettes commerciales	44	8 805	1 729
Acomptes sur commandes	46		
Dettes fiscales, salariales et sociales	45		2
Autres dettes	47/48	63 477	47 716
Comptes de régularisation	492/8	145	19
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>10/49</b>	<b>357 011</b>	<b>277 775</b>

# Glossaire et Mesures de performance



## Glossaire

ABE	: Autorité bancaire européenne.
Acquisition complémentaire	: Acquisition de sociétés fournissant des produits ou services complémentaires à l'offre existante de Unifiedpost.
Acquisition de volume	: acquisitions par Unifiedpost de sociétés qui fournissent les mêmes services qu'elle propose actuellement (tels que les services de facturation électronique et d'identification) afin d'accroître sa clientèle.
Actionnaire	: actionnaire de la société.
Actions	: actions représentant le Capital social, assorties de droits de vote et sans valeur nominale désignée, émises par la Société.
AML	: (« Anti-money laundering »), lutte contre le blanchiment d'argent ; expression qui va souvent de pair avec la Lutte contre le financement du terrorisme (CFT, « Countering the Financing of Terrorism), à savoir les obligations AML/CFT applicables aux établissements financiers et autres secteurs particuliers).
API	: (« Application programming interface »), interface de programmation applicative, à savoir un ensemble de codes de programmation qui permettent d'interroger des données, d'analyser les réponses et d'envoyer des instructions entre deux plateformes logicielles.
APM	: (« Alternative performance measures »), mesures alternatives de performance : Chiffre d'affaires interne ajusté, Trésorerie financière nette, EBITDA ajusté, Marge d'EBITDA ajusté, EBITDA ajusté hors dépenses R&D engagées et marge d'EBITDA ajusté hors dépenses R&D engagées.
Arrêté royal du 14 novembre 2007	: Arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé belge, tel que modifié (Koninklijk besluit betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een Belgische gereglementeerde markt).
Assemblée générale des actionnaires	: assemblée générale annuelle, spéciale ou extraordinaire des actionnaires de la Société.
B2B	: (« Business to Business »), de l'entreprise à l'entreprise.
B2C	: (« Business to Consumer ») de l'entreprise au client.
B2G	: (« Business to Government »), de l'entreprise au gouvernement.
BDO	: BDO Bedrijfsrevisoren BV / BDO Réviseurs d'Entreprises SRL, dont le siège social est sis Corporate Village, Da Vincilaan 9 box E.6, 1930 Zaventem, Belgique, représentée par Mme Ellen Lombaerts.
Belfius	: Belfius Bank NV/SA, une société anonyme (« naamloze vennootschap ») constituée en vertu du droit belge, dont le siège social est sis Karel Rogierplein 11, 1210 Sint-Joost-Ten-Node et enregistrée auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises sous le numéro 403.201.185.
BNB	: Banque Nationale de Belgique
BPO	: (« Business Process Outsourcing »), externalisation des processus métier.
Capital social	: capital social de la Société.
CE	: Commission européenne.
CEO	: chief executive officer de la Société, fonction actuellement occupée par Sofias BV (définitivement représentée par Hans Leybaert).
CGU	: cash generating unit
Charte de gouvernance d'entreprise	: charte de gouvernance d'entreprise adoptée par la Société, sous réserve et à effet de la réalisation de certaines Conditions suspensives du Placement privé, disponible sur son site Internet <a href="http://www.unifiedpost.com">www.unifiedpost.com</a> .
Chiffre d'affaires lié aux projets	: couvre les demandes ponctuelles des clients dans le cadre d'un projet spécifique, telles que les demandes de mise en œuvre (installation de nouveaux clients), les demandes de changement (demandes des clients existants) et les ventes de licences (ventes ponctuelles de licences perpétuelles).
Chiffres d'affaires interne ajusté	: chiffre d'affaires dégagé par l'activité de la Société, ajusté de l'effet des acquisitions ou des autres modifications de périmètre et des fluctuations des taux de change.
Comité d'audit	: comité d'audit du Conseil d'administration constitué conformément à l'Article 7.99 du CSA et des Clauses 4.10 à 4.16 du Code de gouvernance d'entreprise.
Comité de rémunération et de nomination	: comité du Conseil d'administration constitué conformément à l'Article 7.100 du CSA et des Clauses 4.17 à 4.23 du Code de gouvernance d'entreprise.
Commissaires aux comptes	: commissaires aux comptes de la Société, BDO étant le cabinet qui remplit actuellement cette fonction.
Conseil d'administration	: conseil d'administration de la Société.

CRM	: (« Customer Relationship Management »), gestion de la relation client.
CSA	: Code des sociétés et des associations (Belgique).
Directeur financier/CFO	: chief financial officer ou directeur financier de la Société, fonction actuellement occupée par Laurent Marcelis.
Directive relative à la facturation électronique	: Directive (UE) 2014/55 du 16 avril 2014 relative à la facturation électronique dans le cadre des marchés publics.
Droits de souscription	: Droits de Souscription Key Man, les Droits de souscription ESOP (« employee stock ownership plan »), ainsi que tout autre Droit de souscription émis périodiquement par la Société.
Écart de TVA	: l'écart de TVA représente la différence totale entre les recettes de TVA prévues et le montant de TVA réellement reçu par l'État.
Écosystème d'affaires	: Le regroupement des écosystèmes d'affaires horizontaux et verticaux.
Écosystème d'affaires horizontal	: sociétés de différents secteurs qui opèrent ensemble dans le même écosystème.
Écosystème d'Affaires vertical	: sociétés de différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement, mais qui appartiennent au même secteur économique.
Écosystème de PME	: plateforme communautaire dédiée au secteur des PME proposée par le Groupe.
EDI	: Échange de données informatisées.
EEE	: Espace économique européen.
EESPA	: (« European e-Invoicing Service Provider Association »), Association européenne des fournisseurs de services de facturation électronique.
Effet préjudiciable important	: tout événement ou effet préjudiciable affectant substantiellement la capacité de la Société à remplir ses obligations, ainsi que tout nouvel événement qui affecte de manière significative et négative le marché ou la valeur des Actions, les conditions (financières, opérationnelles, juridiques ou autres), la direction générale, la situation financière, les actifs (y compris les droits de propriété intellectuelle), les immobilisations, les perspectives, les résultats d'exploitation ou les activités de l'une des entités du Groupe, étant entendu qu'un effet préjudiciable important est réputé s'être produit dans tous les cas où des événements isolés n'auraient pas un tel effet, mais où le cumul de deux ou plusieurs de ces événements, pris dans leur ensemble, aurait un tel effet.
Équipe dirigeante	: Les membres du comité de direction.
ERP	: (« Enterprise Resource Planning »), planification des ressources de l'entreprise permettant une gestion intégrée des principaux processus opérationnels.
ESG	: caractéristiques environnementales, sociales et de gouvernance.
État membre	: États membres de l'UE et, le cas échéant, les autres États qui sont partie à la Convention de l'EEE.
États baltes	: Estonie, Lettonie et Lituanie.
États des Balkans	: Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Kosovo, Monténégro, Macédoine du Nord, Serbie et Slovénie.
ETP	: équivalent temps plein.
Euronext Brussels	: Euronext Brussels SA/NV, 1 Rue du Marquis, 1000 Bruxelles.
Facture électronique	: facture émise dans un format de données structuré (ex. :XML), conforme au régime de TVA applicable, qui permet son traitement automatique et électronique (« traitement STP »).
Francisco Partners	: une société d'investissement internationale spécialisée dans les partenariats au sein du secteur de la technologie et des entreprises technologiques et leader dans ce domaine sis One Letterman Drive, San Francisco, CA 94129, États-Unis.
FSMA	: (« Financial Services and Markets Authority »), Autorité belge des services et marchés financiers.
G2B	: (« Government to Business »), du gouvernement à l'entreprise.
G2C	: (« Government to Consumer »), du gouvernement au client.
Grande entreprise	: tout client de la Société ayant plus de 500 collaborateurs TPE (à temps plein équivalent).
Groupe ou Unifiedpost	: la Société et l'ensemble de ses filiales directes ou indirectes, détenues en totalité ou en partie.
IAM	: (« Identity and Access Management »), gestion des identités et des accès ; un cadre de politiques et de technologies qui facilite la gestion des identités électroniques ou numériques.

IFRS	: (« International Financial Reporting Standards »), Normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'UE.
KYC	: (« know Your customer »), les obligations de recueil d'information sur les clients.
Loi du 11 mars 2018	: loi du 11 mars 2018 relative au statut et au contrôle des établissements de paiement et des établissements de monnaie électronique, à l'accès à l'activité de prestataire de services de paiement, et à l'activité d'émission de monnaie électronique et à l'accès aux systèmes de paiement.
O2C & P2P	: « order-to-cash » et « purchase-to-pay ».
OCR	: (« Optical character recognition »), reconnaissance optique de caractères.
ODD	: Objectifs de développement durable.
PDF	: (« Portable document format »), format de document portable.
PEPPOL	: (« Pan-European Public Procurement On-Line »), un protocole EDI conçu pour simplifier le processus de « procure-to-pay » entre les organismes d'État et les fournisseurs.
Plateforme d'Unifiedpost ou Plateforme	: une plateforme back-end entièrement basée sur le cloud pour les services administratifs et financiers, qui permet des connexions intégrées en temps réel et transparentes entre les clients d'Unifiedpost, leurs fournisseurs, leurs clients et toute autre partie de la chaîne d'approvisionnement financière.
PME	: désigne tout client d'Unifiedpost qui n'est pas une Grande entreprise.
Prospectus	: le prospectus relatif à l'introduction en Bourse d'UPG, tel qu'approuvé par la FSMA le 18 septembre 2020.
PSD2	: la seconde Directive (UE) 2015/2366 du 25 novembre 2015 concernant les services de paiement dans le marché intérieur.
R&D	: Recherche et développement
Règlement eIDAS	: Règlement (UE) 910/2014/UE du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur.
RGPD	: Règlement général sur la protection des données (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données personnelles et à la libre circulation de ces données.
RPA	: (« Robotic process automation »), automatisation robotisée des processus ; une forme de technologie basée sur des robots logiciels métaphoriques ou des « travailleurs » dotés d'intelligence artificielle.
Société	: Unifiedpost Group SA/NV, une société anonyme (« naamloze vennootschap ») constituée en vertu du droit belge, dont le siège social est sis Avenue Reine Astrid 92A, 1310 La Hulpe, Belgique et immatriculée auprès du Registre des personnes morales sous le numéro 0886.277.617.
Sponsors	: fédérations professionnelles ou sectorielles, associations commerciales, banques, cabinets comptables et grandes entreprises.
TCAC	: Taux de croissance annuel composé ; le taux de croissance du début à la fin, en partant du principe que chaque période débute avec le résultat de la période précédente.
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
Unifiedpost Payments	: Unifiedpost Payments SA, une filiale de la Société qui a obtenu une licence de paiement en vertu de la DSP1 le 12 octobre 2016 et une extension en vertu de la DSP2.
XML	: (« Extensible Markup Language »), langage de balisage extensible (un langage de balisage est un ensemble de codes ou de balises permettant d'inscrire un texte dans un document numérique).
XS2A	: service d'accès sécurisé aux comptes bancaires permettant aux fournisseurs de services de paiement tiers d'accéder aux comptes bancaires des clients de l'UE (tel que prévu à l'Article 36 de la DSP2).
Unifiedpost Platform of Platform	: service d'accès sécurisé aux comptes bancaires permettant aux fournisseurs de services de paiement tiers d'accéder aux comptes bancaires des clients de l'UE (tel que prévu à l'Article 36 de la DSP2).
VAT (btw)	: Value Added Tax (belasting over de toegevoegde waarde).
VAT gap (btw-deficit)	: het btw-deficit is het totale verschil tussen de verwachte btw-inkomsten en het daadwerkelijk geïnde bedrag.
Verticaal Business Ecosysteem	: bedrijven op verschillende niveaus van de toeleveringsketen, maar binnen dezelfde sector van de economie.
Volumeovername	: overnames van bedrijven die diensten verlenen die Unifiedpost momenteel aanbiedt (zoals e-facturering en identiteitsdiensten) met het oog op de uitbreiding van haar klantenbestand.
XML	: Extensible Markup Language (een opmaaktaal is een reeks codes, of tags, waarmee de tekst in een digitaal document wordt beschreven).
XS2A	: Access to Account (XS2A)-diensten, waarmee derde betalingsdienstaanbieders toegang kunnen krijgen tot de bankrekeningen van EU-consumenten (zoals ingevoerd in artikel 36 van PSD2).

Les APM sont définies comme suit ou se basent sur les termes suivants :

- le **Chiffre d'affaires interne ajusté** exclut (i) l'impact des revenus liés aux acquisitions effectuées au cours des 12 derniers mois ainsi que (ii) les fluctuations des taux de change ;
- la **Trésorerie financière nette** correspond à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie : investissements, moins dettes financières portant intérêt, moins dettes locatives ;
- l'**EBITDA** pour un exercice, résultat opérationnel, plus (i) amortissement des actifs incorporels et (ii) dépréciation des immobilisations corporelles et des droits d'utilisation ;
- la **Marge d'EBITDA** pour un exercice, en tant que ratio de l'EBITDA par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice ;
- l'**EBITDA ajusté** pour un exercice, avec comme base l'EBITDA plus (i) les frais liés aux paiements en actions, (ii) les charges d'exploitation non récurrentes, (iii) les coûts liés à la cotation envisagée de la Société et l'émission d'obligations, moins (iv) les autres produits et charges ;
- la **Marge d'EBITDA ajusté** pour un exercice, en tant que ratio entre l'EBITDA ajusté et le chiffre d'affaires de l'exercice ;
- **Charges d'exploitation non récurrentes**, en tant que dépenses ponctuelles ;
- l'**EBITDA ajusté hors dépenses R&D engagées** pour un exercice, en tant qu'EBITDA ajusté après déduction des dépenses R&D ; et
- la **Marge d'EBITDA ajusté hors dépenses R&D engagées** pour un exercice, en tant que ratio entre l'EBITDA ajusté hors dépenses R&D engagées et le chiffre d'affaires de l'exercice.
- Les dépenses R&D engagées sont les dépenses R&D moins (i) l'amortissement (des actifs incorporels) et (ii) la dépréciation des coûts (des immobilisations corporelles et des droits d'utilisation) relatifs à ces dépenses R&D.

Unifiedpost mesure sa performance financière à l'aide des mesures de performance susmentionnées et estime que ces dernières sont utiles pour analyser et expliquer les changements et les tendances des résultats historiques des opérations, car elles permettent de comparer les performances sur une base cohérente. Ces mesures de CSAperformance sont rapprochées des données financières IFRS comme suit :

**Rapprochement avec le chiffre d'affaires organique**

	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Chiffre d'affaires	170,533	68,928
Moins : Acquisitions 2021 à chiffre d'affaires acquis	90,836	
<b>Chiffre d'affaires organique</b>	<b>79,697</b>	<b>68,928</b>
Croissance du chiffre d'affaires organique, %	15,6 %	

**Rapprochement avec la trésorerie financière nette**

	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16,970	125,924
Emprunts bancaires	(29,212)	(25,783)
Dettes locatives	(10,680)	(8,057)
<b>Trésorerie financière nette</b>	<b>(22,922)</b>	<b>92,084</b>

**Rapprochement avec l'EBITDA (marge), l'EBITDA ajusté (marge)  
et l'EBITDA ajusté hors frais de RD facturés (marge)**

	Pour l'exercice clos au 31 décembre	
En milliers d'euros	2021	2020
Résultat opérationnel	(25,856)	(21,003)
Amortissement et dépréciation	21,488	15,018
<b>EBITDA</b>	<b>(4,367)</b>	<b>(5,985)</b>
<b>EBITDA marge</b>	<b>-2,6 %</b>	<b>-8,7 %</b>
Frais liés aux paiements en actions	243	215
Charges d'exploitation exceptionnelles	0	0
Frais d'acquisition	1,248	751
Frais de cotation	0	3,866
Autres produits et charges	164	(466)
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>(2,712)</b>	<b>(1,618)</b>
<b>Marge EBITDA ajustée</b>	<b>-1,6 %</b>	<b>-2,3 %</b>
RD facturée	6,264	5,630
<b>EBITDA ajusté hors frais de RD facturés</b>	<b>3,552</b>	<b>4,012</b>
<b>EBITDA ajusté hors marge de frais de RD facturés</b>	<b>2,1 %</b>	<b>5,8 %</b>



## Coordonnées

### **Hans Leybaert, CEO**

hans.leybaert@unifiedpost.com

### **Laurent Marcelis, CFO**

laurent.marcelis@unifiedpost.com

### **Sarah Heuinck, Investor Relations**

+32 491 15 05 09

investor.relations@unifiedpost.com

### **Plus d'informations sur notre site**

<https://www.unifiedpost.com/fr-be/investor-relations>



**unifiedpost**  
GROUP

**Unifiedpost SA**

Avenue Reine Astrid 92A

1310 La Hulpe, Belgium

Tel: +32 2 634 06 28

Fax: +32 2 633 46 61

[info@unifiedpost.com](mailto:info@unifiedpost.com)

VAT: BE0886.277.617