

# KEYRUS

insight into value

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

---

**2015**

# KEYRUS

insight into value

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2015**



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF) le 29 avril 2016, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents Documents de référence concernant certaines informations :

1. Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées se rapportant à cet exercice et figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 30 avril 2015 sous le n° D15-0463.
2. Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013 et le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées se rapportant à cet exercice et figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 30 avril 2014 sous le n° D14-0472.

Ce document de référence est disponible sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et sur le site internet du Groupe **Keyrus** ([www.keyrus.com](http://www.keyrus.com))

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège de la société : 155, rue Anatole France – 92593 Levallois-Perret Cedex, sur simple demande adressée à la société.

# SOMMAIRE

<b>Principales données financières</b> .....	3
<b>Présentation du Groupe Keyrus</b> .....	5
<b>Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale</b> .....	59
<b>Rapport du Président du Conseil d'Administration</b> .....	69
<b>Rapport de Gestion</b> présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2016 .....	80
<b>Comptes consolidés du Groupe</b> .....	131
<b>Comptes sociaux de la société Keyrus S.A.</b> .....	169
<b>Textes des projets de Résolutions</b> présentées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2016 .....	193
<b>Informations générales</b> .....	211
<b>Tables de concordance</b> .....	231

# PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

## INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNÉES

<i>En millions d'euros</i>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>158,9</b>	<b>173,1</b>	<b>201,9</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>4,6</b>	<b>5,8</b>	<b>8,1</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.9%</i>	<i>3.3%</i>	<i>4.0%</i>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>4,4</b>	<b>4,9</b>	<b>5,7</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.8%</i>	<i>2.8%</i>	<i>2.8%</i>
<b>RÉSULTAT NET (Part du Groupe)</b>	<b>1,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,7</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>0.9%</i>	<i>1.6%</i>	<i>1.8%</i>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (en euros)</b>	<b>0,09</b>	<b>0,18</b>	<b>0,24</b>
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	<i>0.09</i>	<i>0.17</i>	<i>0.24</i>
<b>DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE*</b>	<b>15.4</b>	<b>17.6</b>	<b>13.9</b>
<b>NOMBRE MOYEN DE COLLABORATEURS</b>	<b>1752</b>	<b>1 817</b>	<b>2 247</b>
<b>NOMBRE TOTAL DE COLLABORATEURS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1793</b>	<b>2 132</b>	<b>2 365</b>

\* La dette nette correspond à la somme de l'ensemble des encours de dettes vis-à-vis d'établissements bancaires et financiers, crédit-bail inclus, de laquelle est soustraite la position de trésorerie active (disponibilités de trésorerie et valeurs mobilières de placement) ; elle n'inclut pas les dettes d'earn-out ni les engagements de rachats d'actions

## I – APERCU DES ACTIVITES

### 1.1 – HISTORIQUE

Acteur historique des domaines de la Business Intelligence et de l'Internet, **Keyrus** est parvenu en moins de deux décennies à se hisser parmi les tout premiers spécialiste à l'échelle internationale de la Data (Data Science – Big Data Analytics – BI – EIM – CPM/EPM), du Digital et du Conseil en Management et Transformation des entreprises.

#### 1996-1999

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

- Véritable précurseur, **Keyrus** détecte dans les solutions émergentes d'aide à la décision et d'Internet un formidable potentiel stratégique de développement pour les entreprises. **Keyrus** se spécialise ainsi dès sa création dans les domaines de la Business Intelligence et de l'e-Business.
- Ouverture à l'international dès 1997 avec la création d'une filiale au Canada.
- Mise en place d'une activité de CRO (Contract Research Organization), dénommée **Keyrus Biopharma**, opérant sur le secteur de l'industrie pharmaceutique.

#### 2000-2006

##### Introduction en bourse et fort développement à l'international

- Introduction de la société en 2000 au NYSE Euronext Paris.
- Acquisition de Cyborg, un acteur de référence du conseil et de l'intégration de systèmes de gestion intégrés de type ERP et CRM sur le segment des PME.
- Le groupe atteint un CA de 100 M€ et dépasse les 1000 employés.
- **Keyrus** développe sa stratégie de croissance externe en procédant à l'acquisition d'une dizaine d'entreprises en France et à l'international : Amérique du Nord et du Sud, Europe et Afrique.

#### 2007-2011

##### Phase de consolidation et d'évolution du Business Model de Keyrus

- Passage d'un modèle principal de prestation d'expertise en "time & material" à la réalisation de nombreux projets en "fix price".
- Lancement d'activités de conseil amont de haut niveau dans les domaines du Consulting Management (Keyrus Management : Stratégie, Management et organisation - 2011) et du Digital (Spikly : Stratégies digitales - 2010).
- Implantation du groupe sur un 4e continent, en Chine, pour accompagner de grandes entreprises dans le déploiement de projets internationaux en Business Intelligence et e-Commerce.

## 2012-2014

### Elargissement des expertises BI et digitale autour des Big Data, de l'Analytics et de la Data Science

- Suite à l'acquisition de la société israélienne Vision.bi, spécialiste des solutions de Big Data Analytics, fin 2011, **Keyrus** développe activement son expertise BI et digitale autour des solutions analytiques et du Big Data pour accroître sa différenciation et la valeur de son offre.
- **Keyrus** renforce ses expertises métiers dans les secteurs de la santé-protection sociale (acquisition du cabinet Kadris) et de la finance de marché (lancement de **Keyrus Capital Markets**). Le Groupe **Keyrus** a réalisé un investissement stratégique en acquérant le Groupe BIPB, un acteur majeur de services dans le domaine des Big Data et des Analytics auprès des banques d'investissement, implanté à Londres, New York, Paris, Dubaï et Johannesburg.
- L'École polytechnique et **Keyrus**, en partenariat avec Orange et Thales, créent une chaire pour former des Data Scientists.

## 2015

### Développement d'une proposition de valeur unique autour de la Data Intelligence et du Digital

- Affirmation du positionnement de **Keyrus** en tant qu'acteur international, spécialiste des domaines de la **Data Intelligence**, de la **Digital Experience** et du Conseil en **Management & Transformation** des entreprises. Refonte complète de l'identité visuelle de la marque à niveau du Groupe et de ses filiales.
- Déploiement des activités Data, Digitales, et de Conseil en Management et Transformation sur l'ensemble de la région Ouest en France.
- Signature du partenariat entre **Keyrus**, Crédit Agricole S.A., Télécom ParisTech et la Singularity University pour le lancement de la première compétition "Global Impact Competition" en France.
- Renforcement tout au long 2015 de l'implication de **Keyrus** dans l'écosystème des start-ups innovantes.
- Développement à l'échelle internationale des alliances avec les éditeurs MicroStrategy et Alteryx, Prix du 'Best Solution Provider' et du 'Best Corporate Social Responsibility Partner' de Qlik, du 'Partner Excellence Award' de SAP, du 'Data Master Award' de Talend. Nouvelle alliance avec l'éditeur Jalios

## 1.2 – RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'ACTIVITE

### 1.2.1 Présentation

#### KEYRUS : ACTEUR INTERNATIONAL DU CONSEIL ET DES TECHNOLOGIES

Présent dans 15 pays et sur 4 continents, employant près de 2500 collaborateurs, **Keyrus** est un acteur global du Conseil et des Technologies.

#### Créateur de Valeur à l'ère de la Data et du Digital

Le Groupe **Keyrus** poursuit une mission claire : "Aider l'entreprise à tirer profit du paradigme du Digital et de la Donnée pour accroître sa performance, l'accompagner dans sa transformation et générer de nouveaux leviers de croissance et de compétitivité."



A la fois simple et ambitieuse, cette mission consiste à mettre en œuvre les organisations, architectures et solutions technologiques innovantes de Gestion de la Performance pour permettre aux managers des entreprises de disposer des données et informations nécessaires au développement de leurs activités et de leurs équipes et d'exploiter ainsi pleinement leur potentiel. Elle consiste également à accompagner les entreprises dans le développement et la diffusion de l'expérience digitale pour renforcer l'engagement de leurs clients et dynamiser leurs ventes.

**Keyrus** adopte à cet effet le positionnement original de spécialiste de la **convergence de la Data et du Digital** pour créer les opportunités qui seront sources de rentabilité et de pérennité pour l'entreprise.

La **proposition de valeur** du **Groupe Keyrus** reste aujourd'hui unique sur le marché et s'appuie sur l'association de 3 expertises majeures :

- La **Data Intelligence**, permet de maîtriser et de valoriser toute la Donnée par la mise en place de solutions analytiques, prédictives et de Gestion de la Performance
- La **Digital Experience** a pour objectif de vous accompagner dans le développement et la diffusion de l'expérience digitale pour renforcer l'engagement de vos clients et dynamiser vos ventes
- L'activité de Conseil en **Management & Transformation** répond aux enjeux de transformation numérique et d'évolution des Business Models de l'entreprise et vous aide à définir et mettre en œuvre la stratégie et l'organisation les mieux adaptées à votre évolution.

Au travers de cette combinaison d'expertises, **Keyrus** ambitionne de faire de l'**information** un atout stratégique, de faciliter la **transformation** et de diffuser l'**innovation** au cœur des entreprises.

Plaçant l'Innovation au cœur de sa stratégie de développement, **Keyrus** forme aux métiers de l'innovation de demain. **Keyrus** incube et révèle les technologies de rupture les plus pertinentes du marché et identifie les services et produits innovants portés par les startups d'avenir.

## DEUX MARQUES PRINCIPALES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

KEYRUS



Le Groupe **Keyrus** opère sous deux marques principales pour proposer une offre adaptée à deux segments de marché différenciés.

- **Keyrus** : La marque 'ombrelle' **Keyrus** s'adresse au segment des Grands Comptes & Moyennes et Grandes Entreprises et se décline autour des principales expertises du Groupe mentionnées plus haut comme suit :

### Keyrus Management

Marque de conseil du Groupe, **Keyrus Management** porte une offre de Conseil en Management et Transformation des entreprises pour accompagner les organisations dans l'amélioration de leur performance et le développement de leur agilité nécessaire au besoin accru de transformation rapide.

- Stratégie & Innovation
- Transformation Digitale
- Pilotage de la Performance

KEYRUS  
management

## Keyrus Data

Activité historique du Groupe, **Keyrus Data** propose une offre de conseil, d'intégration et d'évolution des Systèmes d'Information Décisionnel. **Keyrus Data** a pour mission d'accompagner les organisations à définir et à mettre en œuvre les moyens – technologiques, analytiques et humains – afin de valoriser les données de leur écosystème et maîtriser les leviers de leur performance.

- Data Science
- Big Data Analytics
- Business Intelligence
- EIM
- CPM/EPM

KEYRUS  
data

## Keyrus Digital

Issu d'une expertise de longue date du Groupe dans les domaines de l'Internet, de la communication interactive et de l'e-Commerce, **Keyrus Digital** conseille aujourd'hui les entreprises dans le développement et la diffusion de l'expérience digitale pour renforcer l'engagement de leurs clients et ainsi dynamiser leurs ventes 'omnicanal'.

- Innovation & Stratégie Digitale
- Marketing Digital & CRM
- Commerce Digital
- Performance Digitale
- User Experience

KEYRUS  
digital

- **Absys Cyborg** : Marque dédiée au segment du Mid Market (PME / PMI et ETI) du Groupe **Keyrus**, **Absys Cyborg**, est spécialisée dans le développement et l'intégration de solutions de gestion (ERP, CRM, comptabilité, paie, Reporting). Avec presque 30 ans d'expérience, **Absys Cyborg**, a su s'entourer de compétences à forte valeur ajoutée et propose à ses clients une approche projet et une expertise fonctionnelle et technique reconnues en France comme à l'international.





## 1.2.2 Expertises

### Expertises Grands Comptes

**Keyrus** propose aux Grands Comptes & MGE (Moyennes et Grandes Entreprises), d'une part, une offre de conseil dans les domaines du management et de la transformation des entreprises, et d'autre part, une offre de conseil, d'intégration et d'évolution des Systèmes d'Information qui s'appuie sur un savoir-faire historique de 20 ans autour de la Donnée et de l'Internet.

#### 1.2.2.1 Management & Transformation

*« Aider les clients à répondre à leur besoin accru de transformation rapide en développant leur agilité et en accélérant l'usage du Digital ».*

La « révolution digitale » place actuellement les entreprises au cœur d'une ère de transformation importante pour s'adapter aux évolutions de leur environnement.

Développer leur capacité d'innovation et accélérer le time to market sont devenus des impératifs qui conduisent à un bouleversement des frontières et des repères traditionnels des organisations. En conséquence, les directions métiers collaborent davantage de manière transverse pour créer de la valeur et permettre à l'entreprise de se différencier sur un marché toujours plus concurrentiel.

Face à la multiplication des projets et à la complexité croissante des organisations, l'entreprise doit anticiper et agir toujours plus vite, avec un double besoin :

- Disposer des nouvelles compétences liées à l'économie digitale et mobiliser les ressources de manière efficiente sur les différents projets
- Piloter sa performance pour s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et de la bonne réalisation des objectifs fixés.

Marque de conseil en stratégie et management du **Groupe Keyrus**, le cabinet **Keyrus Management** aide ses clients à améliorer leur performance et à conquérir de nouveaux marchés en mettant à leur disposition les ressources expertes des fonctions clés de l'entreprise, les technologies digitales les plus innovantes et les méthodes de travail associées.

La combinaison des savoir-faire métier de **Keyrus Management** avec les savoir-faire technologiques du **Groupe Keyrus** en matière de gestion de la donnée apporte un différenciateur de valeur à nos clients et confère à **Keyrus Management** un positionnement unique dans le paysage du conseil.

Nous aidons ainsi nos clients à répondre à leur besoin accru de transformation rapide en développant leur agilité et en accélérant l'usage du digital, deux leviers de performance aujourd'hui essentiels pour tous les secteurs d'activités.

**Keyrus Management** s'est développé rapidement en France et à l'International pour être aujourd'hui présent en Ile de France et à Lyon en France, et également à l'international, en Belgique, au Brésil, au Canada et en Chine.

**Keyrus Management** décline ses savoir-faire sur l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise – Finance & Gestion de la Performance – Marketing & Ventes – Ressources Humaines & Organisation – Achats – Business Technology et Innovation - pour développer la valeur ajoutée et améliorer la performance de ces grandes fonctions face aux nouveaux enjeux et défis qu'elles rencontrent.

En complément de ses expertises fonctionnelles et pour répondre efficacement à certains marchés dont la forte spécificité requiert une parfaite connaissance métier, **Keyrus Management** développe des

expertises sectorielles dédiées, notamment dans les métiers de la Banque/Finance, de l'Assurance, de la Santé et Protection sociale, de l'automobile, de l'Industrie mais aussi des Utilities et de l'Energie, en conjuguant une approche agile et adaptée et des compétences métiers approfondies sur l'ensemble de ces secteurs.

### **Banques – Finance – Assurances**

Fort d'une solide compréhension des enjeux de la Banque et de l'Assurance, **Keyrus Management** aide les établissements bancaires et grands groupes d'assurances à accélérer la transformation digitale bancaire et la mise en place de nouvelles stratégies relationnelles client...

Dans le domaine spécifique de la Finance de marché, **Keyrus Management** adosse son expertise à celle de **Keyrus Capital Markets**, une entité du Groupe **Keyrus** créée en 2011, composée d'équipes mixtes d'experts métiers issus de la banque d'investissement et de la finance de marché et d'experts en technologies.

Fortes de compétences et savoir-faire complémentaires, les équipes de **Keyrus Management** en collaboration avec les consultants de **Keyrus Capital Markets** se distinguent ainsi par leur capacité à associer leurs savoir-faire métiers à leurs expertises en Conseil et Technologies pour accompagner leurs clients communs sur un large ensemble de sujets stratégiques propres aux métiers de la Finance :

- Optimisation de la performance, conseil en allocation et stratégies d'investissement
- Asset Light Management, analyse du comportement des intermédiaires (FA, CGPA...)
- Expérience et Relation client, « client-centric »
- sécurité, aide à la décision pour le trading et la gestion - analyse du bruit conversationnel sur les réseaux sociaux, news feeds...
- Big Data (Advanced Analytics, PaaS Big Data, SaaS Machine Learning, Data science & Quantitative)
- Transformation digitale


### **Santé & Protection sociale**

Le Groupe **Keyrus** a renforcé en 2012 son expertise dans le domaine de la Protection sociale en procédant à l'acquisition de la société **Kadris**, cabinet de conseil en stratégie et management spécialiste de ce secteur. Avec près de 15 années d'expertise au service des acteurs publics et privés de l'Assurance, de la Mutualité, des Institutions de prévoyance, du Courtage, des Institutionnels et des Professions de Santé, **Kadris** a acquis une reconnaissance et des positions très solides sur l'ensemble de ces marchés.

La combinaison des expertises de **Kadris** et de **Keyrus Management** permet aujourd'hui au **Groupe Keyrus** d'accéder et de renforcer sa capacité à répondre aux grands projets générés par les mutations récentes et à venir de ces secteurs au travers d'une offre complémentaire, beaucoup plus large et à forte valeur ajoutée.

- Une approche du conseil novatrice
  - ▶ Associer l'utilisation de méthodes innovantes de conseil à la maîtrise des technologies et du management de la donnée
  - ▶ Aider les organisations à améliorer leur performance et à trouver l'agilité nécessaire à leur besoin accru de transformation rapide
  - ▶ Combiner nos savoir-faire métier aux savoir-faire technologiques historiques du Groupe **Keyrus** pour faire de la gestion de la donnée un différenciateur de valeur pour nos clients
  
- Des équipes expérimentées et une approche adaptée autour de 3 piliers
  - ▶ Clarté et partage de l'analyse et des objectifs
  - ▶ Mobilisation et management collaboratif
  - ▶ Gouvernance
  
- Des savoir-faire sur les fonctions clés de l'entreprise et les grands secteurs de l'économie
 

- ▶ Finance & Gestion de la Performance
  - ▶ Organisation & Ressources Humaines
  - ▶ Marketing & Ventes
  - ▶ Achats
  - ▶ Business technology & Innovation
  
  - ▶ Banques & Assurances
  - ▶ Finance de marché
  - ▶ Santé & Protection sociale
  - ▶ Automobile
  - ▶ Retail
  - ▶ Industries
  - ▶ Energie & Utilities
  - ▶ ...



Performance et Transformation  
de l'entreprise
  
- Une structure dédiée au conseil en stratégie et management au sein d'un Groupe focalisé sur la performance des organisations
  - ▶ Un capital ouvert aux associés opérationnels et un modèle pérenne
  - ▶ Une gouvernance adaptée

### 1.2.2.2 Digital Experience

*« Conseiller les entreprises dans le développement et la diffusion de l'expérience digitale pour renforcer l'engagement de leurs clients et dynamiser leurs ventes 'omnicanal'. »*

Le Digital ne cesse de révolutionner les modes de communication et d'échange. Son importance et potentiel énorme pour les entreprises en quête d'innovation et de développement rapide l'ont rendu aujourd'hui incontournable et omni présent, qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux clients, d'accroître les ventes, de gérer sa relation clients /partenaires/ fournisseurs, de surveiller son image, ou

bien même de travailler à l'intérieur de l'organisation pour optimiser l'interactivité des échanges et la productivité.

La **Digital Experience** se présente ainsi comme un nouveau paradigme qui place le client au centre de la relation avec les marques et son écosystème. Elle permet au client, d'une part, d'améliorer sa perception et son vécu des marques, et aux marques, d'autre part, d'interagir en continu avec ses clients et de les fidéliser.

Cette relation immersive s'explique par les nouvelles possibilités offertes par le Numérique : Web, Mobile, Réseaux Sociaux, Objets connectés. Les marques doivent construire des relations de confiance continues et sans couture, quel que soit le canal, le média ou le support utilisé. L'expérience digitale devient ubiquitaire et vivante. Elle repose sur l'accessibilité, le plaisir expérientiel et la performance des interfaces.

Le rôle du Groupe **Keyrus** est dans ce domaine d'aider les organisations à tirer le meilleur parti des innovations du Digital et à les intégrer adéquatement dans leurs systèmes et processus existants en vue d'atteindre un nombre d'objectifs clés pour l'entreprise :

- Accéder et analyser les flots de données du Web pour tirer le meilleur parti de cette richesse informationnelle.
- Mieux comprendre les clients pour s'en rapprocher ; répondre avec pertinence à leurs attentes et les fidéliser.
- Développer les ventes par le biais de plates-formes de Digital Commerce performantes et 'omnicanal'.
- Innover et se différencier dans la mise en valeur non seulement des savoir-faire et produits/services de l'entreprise mais également de ses marques et de ses valeurs
- Faire évoluer les méthodes de travail, les modes opératoires et développer les collaborations au sein de l'écosystème de l'entreprise.
- Rationaliser les processus, accroître la productivité et, de manière générale, optimiser l'efficacité de l'entreprise.

Issu d'un savoir-faire de vingt ans autour de l'Internet et des technologies du Web, l'activité Digitale du **Groupe Keyrus** dénommée depuis 2015, **Keyrus Digital**, se donne aujourd'hui pour mission d'aider les entreprises à développer l'expérience digitale pour augmenter l'engagement de leurs clients et dynamiser leurs ventes.

**Keyrus Digital** propose à cet effet une expertise unique qui associe le conseil en Innovation et Stratégies Digitales à l'Expérience Utilisateurs 'omnicanal' pour développer la perception, le vécu et l'interaction entre les clients et les marques.

**Keyrus Digital** conjugue ainsi à la fois, des forces créatives, analytiques et des expertises techniques de haut niveau en s'appuyant sur les compétences pluridisciplinaires et complémentaires d'équipes de créatifs, de consultants et d'experts technologiques aux parcours riches d'expériences.

Proposant une offre digitale globale, **Keyrus Digital** accompagne les entreprises, de toutes tailles, dans la définition de leurs stratégies numériques ainsi que dans la conception et la mise en œuvre d'un grand nombre de dispositifs digitaux pointus et innovants : Design d'interaction, sites Web responsives ou mobiles, Solutions e-Commerce, Applications sociales et mobiles, Réseaux sociaux, Bornes interactives, Motion design/Virtual Reality, Web analyse, e-Marketing , e-Relation clients etc.

## Une offre Digital Experience complète pour une optimisation performante de l'Expérience Utilisateur

- Des équipes conseil maîtrisant la communication interactive, le marketing digital et les solutions technologiques les plus innovantes du Numérique pour définir et mettre en œuvre des stratégies numériques idoines associées à un pilotage optimal de la performance digitale
- Une agence digitale composée de consultants, d'experts technique et de directeurs artistiques, issus des plus grands groupes de publicité et agences digitales
- Un pôle d'expertise dédié au Digital Commerce, spécialiste de la performance des plates-formes omni-commerce, de l'analyse comportementale et de l'e-Relation client sur les canaux digitaux
- La combinaison de 5 expertises clés du Digital :
  - ▶ **Innovation & Stratégie Digitale**: Design thinking - Veille numérique – Digital lab
    - Études et planning stratégique - Objets connectés - Expérience et stratégie client – Communication (digitale)
  - ▶ **Digital Marketing & CRM** : Marketing digital - Vision client 360 - Social CRM – Conception et déploiement CRM - Architecture de données client - Hub marketing – Acquisition / Fidélisation
  - ▶ **Digital Commerce** : Digital store/ Market place - Intégration plates-formes Commerce omnicanal - Catalogue produits unifié, PIM, DAM - Search performance
  - ▶ **Performance Digitale** : Mix digital - Définition et pilotage des KPI - Performance des Interfaces - Webanalyse, SEO, SEA - Tests utilisateurs - Efficacité digitale commerciale
  - ▶ **User Experience** : Création et design - Ergonomie, UX, UI - Développement Web et Mobile – CMS - Social Media listening - Community management - Parcours client, User journey - Neurosciences appliquées
- Une capitalisation sur les savoir-faire dans les domaines de la Data Intelligence (Data Science/ Big Data Analytics, Business Intelligence, IEM) du Groupe **Keyrus**
- Une compétence spécifique sur l'exploitation, l'analyse et valorisation des gros volumes de données présentes sur le Web, les Réseaux Sociaux et le Mobile
- Une veille permanente du Centre Innovation de **Keyrus**, incubateur et testeur des dernières solutions liées au Digital
- Cinq pôles de production (IDF – Lyon – Tunisie - Brésil - Chine)
- Des programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions et les nouveaux acteurs émergents



### 1.2.2.3 Data Intelligence

*« Accompagner les entreprises dans la maîtrise et l'analyse de leurs données. Les aider à valoriser leur capital informationnel pour accroître leurs revenus et la performance globale. »*

Au sein d'une économie résolument numérique aux cycles de plus en plus rapides, les entreprises font face aujourd'hui à de nouveaux défis en matière d'information. Déluge informationnel, multiplicité des usages et innovations technologiques de rupture sont à la source de l'émergence de nouveaux paradigmes, repoussant les limites des approches décisionnelles traditionnelles. Au-delà des capacités d'analyses, nécessaires au pilotage de l'entreprise, les approches prédictives, prescriptives et d'aide à la décision sont aujourd'hui indispensables à la fiabilisation et à l'accélération de la prise de décision managériale.

La Data Intelligence est en cela devenu incontestablement un outil stratégique qui permet aux entreprises de mieux maîtriser, mais aussi et surtout d'analyser et de valoriser toutes les données – structurées et non structurées, internes ou de fortes volumétries / Big Data – dont l'entreprise dispose pour répondre aujourd'hui à cinq enjeux majeurs :

- Aligner les opérations sur la stratégie et piloter la performance globale de l'entreprise, grâce à des indicateurs pertinents et à des tableaux de bords reflétant avec précision l'activité
- Optimiser les opérations, en fournissant aux équipes opérationnelles des informations fiables et utiles ainsi que des outils d'analyse renforçant la compréhension de leur activité et la pertinence de leurs décisions par rapport aux objectifs
- Renforcer la gouvernance, grâce à une politique de gestion de l'information garantissant la qualité des données, leur traitement, leur traçabilité et leur conformité aux règles internes et externes
- Analyser pour anticiper le futur (Predictive analysis) à partir notamment des Big Data, Data Science et autres vecteurs de la révolution marketing, véritables leviers de performance pour les sociétés innovantes
- Comprendre et interpréter les résultats d'analyse des Big Data et les représenter de manière intelligible pour les directions et le management (Data Visualization)

Pionnier de la Business Intelligence et du Performance Management, fort d'un leadership et d'une dimension internationale reconnus dans ces domaines, **Keyrus** allie les capacités de conseil et la maîtrise technologique qui lui permet de concevoir, construire et déployer des solutions décisionnelles innovantes et de traitement/valorisation de l'information, répondant aux grands enjeux actuels des entreprises.

**Keyrus** se positionne ainsi depuis 20 ans parmi les tout premiers acteurs de références à l'échelle internationale de la Data Intelligence et du Big Data. **Keyrus Data**, activité dédiée à l'analyse et à l'exploitation de la Donnée, porte la mission d'aider les organisations à définir et à mettre en œuvre les moyens – technologiques, analytiques et humains – afin de valoriser les données de leur écosystème et maîtriser les leviers de leur performance.



## LA VALEUR AJOUTÉE D'UN SPECIALISTE HISTORIQUE DE LA DATA INTELLIGENCE ET DU PERFORMANCE MANAGEMENT

- Un savoir-faire Conseil et Technologies sur 6 domaines clés de l'analyse et valorisation des données au service de la performance de l'entreprise :
  - ▶ **Data Science** : Data Science Computing, Machine Learning As a Service
  - ▶ **Big Data Analytics** : Data-driven innovation, Architecture Big Data & TCO, Predictive analytics
  - ▶ **Business Intelligence** : Stratégie et trajectoire, Gouvernance et centres d'excellence, exploration et visualisation, Tableaux de bord, Expérience utilisateur
  - ▶ **Enterprise Information Management** : Stratégie de gestion de données, Architectures de données, Solutions temps réel, Master Data Management (MDM), Data Quality Management (DQM)
  - ▶ **EPM/ CPM** : Suivi de la performance, Planning, budgeting & forecasting, Profitability management, Disclosure management
  - ▶ **Externalisation, Delivery & Accompagnement** : Accompagnement en méthode agile, Tierce Maintenance Applicative (TMA), Homologation & testing, Centres de Services, Formation
- Des équipes de réalisation expérimentées sur l'ensemble des grandes solutions du marché
  - ▶ Un programme d'alliances avec les 6 grands éditeurs leaders ainsi qu'avec de nombreux et nouveaux acteurs de ce marché toujours en renouvellement.
- Une veille permanente du Centre Innovation **Keyrus**
  - ▶ Identification, incubation des nouvelles solutions DI / PM
  - ▶ Une large gamme de produits propriétaires complémentaires des meilleures solutions du marché :
    - Suites de produits et solutions de performance décisionnelle (SAP Performance Suite, Qlik Performance Suite...), optimisant notamment la structuration et la sécurisation des déploiements autour des solutions phares du marché
    - Solutions « Framework Data Warehouse, Data Quality, Big Data » de la société **Vision.bi** racheté en 2011 par le Groupe **Keyrus** et présent en Israël et aux USA
- Une couverture géographique large sur 4 continents permettant de délivrer des projets globaux de dimension internationale
- Des programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions et les acteurs émergents



#### 1.2.2.4 Expertise sectorielle et technologique dédiée aux industries pharmaceutiques, cosmétiques et agroalimentaires

**Keyrus Biopharma** est une activité du Groupe **Keyrus**, lancée en 1997 et initialement dédiée au secteur des industries pharmaceutiques et à leurs activités de Recherche Clinique.

Au cœur de l'innovation, **Keyrus Biopharma** capitalise aujourd'hui sur des savoir-faire reconnus qui garantissent la valorisation des données issues des essais cliniques menés dans les domaines de la recherche pharmaceutiques, des biotechnologies, des produits nutritionnels et de l'industrie de fabrication d'appareils médicaux.

**Keyrus Biopharma** dispose en tant que CRO (Contract Research Organization) d'une expertise couvrant l'ensemble des phases du développement allant des études précliniques aux études cliniques de phase I à IV jusqu'aux enquêtes épidémiologiques, tout en respectant les procédures SOP (*Standard Operating Procedure*), les recommandations de l'ICH GCP (*International Conference on Harmonisation - Good Clinical Practices*) et les réglementations en vigueur.

Encouragé par la forte croissance de cette activité, **Keyrus Biopharma** a choisi ces dernières années d'étendre son champs d'action aux industries agroalimentaires et biotechnologiques ainsi qu'aux fabricants de dispositifs médicaux pour leur proposer, un savoir-faire spécifique construit autour de son expérience du secteur de la pharmacie et de sa double expertise métier et technologique. Ce savoir-faire se traduit de manière croissante par un accompagnement individualisé dans leurs activités de développement de produits.

**PARTENAIRE DE LA RECHERCHE DES ENTREPRISES DU MEDICAMENT, DU DISPOSITIF MEDICAL ET DE L'AGROALIMENTAIRE**

- **Partenaire des entreprises du médicament, des cosmétiques, de l'agroalimentaire et des dispositifs médicaux**
  - ▶ Un savoir-faire de près de 20 années reconnu autour de la valorisation des données issues des essais cliniques (Industrie pharmaceutique, biotechnologies, nutrition, cosmétique, appareils médicaux)
  - ▶ Une gamme complète de prestations organisée en 5 départements: Affaires Réglementaires, Opérations Cliniques, Biométrie, Pharmacovigilance, Rédaction Médicale. Ces 5 départements bénéficiant d'une importante équipe Assurance Qualité et d'une cellule Innovation qui leur sont dédiés.
  - ▶ Un CRO doté d'une expertise couvrant l'ensemble des phases de développement (pré-cliniques à cliniques de phases I à IV, enquêtes épidémiologiques).
- **Une synergie métier et technologique de haut niveau**
  - ▶ Des partenariats stratégiques avec des centres investigateurs présentant des expertises médicales reconnues au niveau international
  - ▶ Une expertise en Business Intelligence associée à la recherche clinique (Reporting et indicateurs de performance)
  - ▶ La mise en œuvre des moyens les plus modernes de l'informatique et des mathématiques appliquées (algorithmes de Machine Learning et techniques statistiques avancées sur données massives et multi-structurées) afin de dégager des résultats inédits.
- **Des centres de services nearshore et offshore**
- **275 collaborateurs**
- **7 implantations** (France, Belgique, Tunisie, Liban, Espagne, Allemagne, Canada) et des interventions internationales sur plus de 20 pays.
- Des partenariats stratégiques avec des centres investigateurs présentant des expertises médicales reconnues dans le monde entier.



## **Expertises Mid Market**

### **1.2.2.5 - Solutions de Gestion intégrées**

Filiale à 100% du **Groupe Keyrus**, **Absys Cyborg** commercialise des solutions de gestion (ERP, CRM, comptabilité, paie, Reporting) à destination de PME/PMI ou de filiales de grands groupes.

**Absys Cyborg** a construit un partenariat historique avec deux des éditeurs les plus reconnus du **marché des PME/PMI** : **Sage** et **Microsoft Dynamics**.



**Absys Cyborg** propose une offre étendue autour de la Gestion des entreprises.

- ERP
- CRM
- Décisionnel
- Comptabilité et Finance
- Paie et Ressources Humaines
- Gestion commerciale et Gestion de Production
- Systèmes et Réseaux, Hosting et Cloud computing

**Absys Cyborg** adresse les entreprises de tous secteurs d'activités et procède à l'optimisation des processus opérationnels : administratifs, comptables et financiers, marketing et commerciaux, logistique et production, paie ...

**Absys Cyborg** propose en outre des solutions dédiées à certains métiers :

- ERP pour l'Industrie Manufacturière
- ERP pour le Négoce et la Distribution
- ERP pour le Commerce de détail
- ERP pour les Sociétés de Services
- ERP pour l'Industrie du semi Process Manufacturing
- ERP pour le Bâtiment & Construction
- Solution pour l'Assurance & Mutuelle
- Solution pour les Services Financiers
- Solution pour le Tourisme - Hôtellerie - Restauration
- Solution pour les Associations / Fédérations / Syndicats / Partis Politiques

En quête d'une offre globale associant maîtrise des projets et des technologies, les entreprises trouvent ainsi en **Absys Cyborg** un expert dans le domaine de la gestion qui propose une relation durable basée sur l'expertise et la confiance.



**Absys Cyborg** accompagne ses clients depuis 30 ans dans la conception et l'intégration de solutions de gestion pour l'Entreprise.

- **365** collaborateurs (à fin 2015)
- **13** agences en France et en Belgique

**Absys Cyborg** adresse **3200** clients qui souscrivent chaque année un abonnement (contrat de maintenance et de support annuel.)

**Absys Cyborg** dispose des plus hauts niveaux de certification **Sage** et **Microsoft Dynamics** :

- Centre de **Compétences** Sage PME : Sage 100
- Centre de compétences Sage Enterprise Market Europe autour des offres Sage 1000 et Sage X3
- Microsoft Dynamics Gold Partner, Microsoft Dynamics President's Club, Microsoft Dynamics Inner Circle, Sure Step Certified
- Plusieurs cellules de R&D venant enrichir les solutions des éditeurs partenaires
- **70** consultants Microsoft Dynamics Nav / MS CRM
- **150** consultants Sage
- Un service support/maintenance téléphonique de **45** collaborateurs organisés par expertise produits

## **Un développement international soutenu**


Dans un contexte de compétition mondiale et d'opportunités de croissance à l'international, les PME et entreprises du Mid-Market se retrouvent de plus en plus confrontées à de nouvelles problématiques de gestion. La réussite de l'harmonisation de la solution de gestion groupe est un challenge hautement stratégique pour les entreprises multi-pays ou les groupes internationaux.

**Absys Cyborg** élargit de manière continue sa présence internationale afin d'offrir à ses clients la meilleure proximité et la plus grande disponibilité possibles pour un accompagnement continu.

**Absys Cyborg** dispose d'une équipe de compétences spécifiques maîtrisant le déploiement de projets dans des contextes internationaux (Direction de projet, chef de projet, consulting, développeur et responsable du développement).

En 2015, cette équipe a été renforcée d'un profil expert portant la responsabilité du développement commercial et de deux ressources (développement et consulting). En 2016, l'équipe sera complétée de 3 nouvelles ressources complémentaires orientées projet. Enfin, **Absys Cyborg** projette de s'implanter en Grande Bretagne avec la création d'un nouveau bureau à Londres.

De façon complémentaire à son équipe dédiée, **Absys Cyborg** dispose d'un réseau de partenaires internationaux pour gérer les déploiements locaux dans une approche de proximité (culture, langue, légal).

<p><b>Réseau Microsoft Dynamics</b></p> <p>Partner Power International</p> 	<p><b>Réseau Sage</b></p> <p>Sage Global Partners Network</p> 
--	--

### 1.2.3 – Métiers

Acteur international de la transformation, de l'innovation et de la performance, le Groupe **Keyrus** propose aux entreprises deux familles d'offres de services complémentaires :

- Un portefeuille de services autour du **Consulting** à destination des grandes directions de l'entreprise (Conseil en Management et Transformation ; Conseil en Stratégies Digitales ; Conseil en Data Intelligence et Data Science)
- Un ensemble de **Services d'intégration, de mise en œuvre et d'évolution de solutions technologiques innovantes** autour de la Data et du Digital.

Ces deux lignes de services ont des contenus et approches adaptées au contexte économique actuel ainsi qu'aux grands enjeux stratégiques des entreprises 'Grands Comptes', tous secteurs confondus.

#### CONSEIL

- **Conseil en Stratégie et Management**

Créé par des professionnels expérimentés du monde du Conseil, **Keyrus Management** propose une démarche innovante sur l'ensemble de ses différentes expertises –Ressources Humaines & Organisation, Stratégie Marketing / Ventes, Performance des fonctions Finance, Achats, Performance de la fonction IT et des Systèmes d'information – et compétences sectorielles (Institutions Financières, Assurance, Santé et Prevoyance, Industries de transformation, Utilities & Energie, Services...).

**Keyrus Management** trouve dans le savoir-faire historique de **Keyrus** – maîtrise des technologies de traitement et d'analyse de l'information issue des activités de « Data Intelligence/ Performance Management », méthode agile, cycle court et collaboratif du monde du Digital - un enrichissement naturel de ses compétences qui le rendent unique dans le paysage du conseil.



**Un large savoir-faire fonctionnel et des compétences sectorielles dédiées au service de la transformation, du pilotage et de la performance des entreprises**

**DIRECTION GENERALE ET DIRECTION DE LA STRATEGIE**

- ▶ Market intelligence
- ▶ Planning stratégique
- ▶ Schéma directeur
- ▶ Pilotage de la Performance
- ▶ Transformation numérique

**FINANCE, ACHATS ET GESTION DE LA PERFORMANCE**

- ▶ Pilotage de la Performance (cycle de gestion, modèle de pilotage, maîtrise des coûts et de la rentabilité)
- ▶ Efficacité des fonctions Finance et Achats
- ▶ Evolution des systèmes d'information Finance

**RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION**

- ▶ Gestion des talents
- ▶ Pilotage de la Performance RH
- ▶ Digital RH
- ▶ Mobilisation (développement managérial et conduite du changement)

**MARKETING & VENTES**

- ▶ Marketing de l'offre et Innovation de services
- ▶ Stratégie clients multicanale
- ▶ Performance commerciale
- ▶ Transformation digitale des fonctions marketing /vente

**DIRECTION DE LA RELATION CLIENT**

- ▶ Connaissance client 360°
- ▶ Digital et Social CRM
- ▶ Digital Marketing Automation/ Gestion de campagnes
- ▶ Services client omnicanal

**DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

- ▶ Stratégie de Communication autour du Digital et du Big Data
- ▶ Plates-formes de marques (Brand equity)
- ▶ Optimisation du Plan omnimedia
- ▶ Efficacité publicitaires (Post tests et mesures)
- ▶ Neuroscience post test (Facial coding)

## **DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

- ▶ Stratégie et Gouvernance SI et Digitale
- ▶ Innovation digitale
- ▶ Excellence SI

## **BANQUE / FINANCE DE MARCHÉ \***

- ▶ Risk management
- ▶ Finance d'entreprise / contrôle de gestion
- ▶ Processus métiers
- ▶ Transformation numérique
- ▶ Valorisation des données
- ▶ Finance de marché\*

\* En collaboration avec **Keyrus Capital Markets**, cf. paragraphe 1.2.1.1

## **ASSURANCE / SANTE/ PROTECTION SOCIALE \*\***

- ▶ Stratégie
- ▶ Performance opérationnelle & Gestion de projets
- ▶ Transformation numérique
- ▶ Valorisation des données

\*\* En collaboration avec **le cabinet Kadris du Groupe Keyrus**, cf. paragraphe 1.2.1.1

### **• Conseil en Stratégie Digitale**

Si les marques ont bien intégré les enjeux des stratégies digitales en termes d'image, la grande majorité d'entre elles estiment encore que la performance de leur écosystème numérique peut être améliorée.

Au-delà de la course à l'audience, la quête du taux de conversion devient un sujet stratégique pour soutenir l'image et les ventes : comment augmenter la visibilité, l'engagement des communautés, le taux de transformation et la fidélisation ?

Crée en 2009, l'agence-conseil du Groupe **Keyrus**, aujourd'hui dénommée **L'Agence**, a pour mission d'accompagner ses clients dans tous les aspects de leur stratégie digitale, prolongeant ainsi son offre de service historique en e-Business au Marketing et à la Communication Interactive. L'Agence Digitale du **Groupe Keyrus** apporte ainsi une vision d'ensemble sur les démarches et solutions génératrices de conversion : de l'expérience de marque omnicanale à l'amélioration aujourd'hui, véritable quête du graal pour l'entreprise, de l'Expérience Utilisateur.

**L'Agence** se distingue ainsi par son statut d'agence créative de dernière génération se caractérisant par :

- Une offre globale allant du diagnostic (recommandations stratégiques digitales/BP), à la conception/création jusqu'à la mise en place d'écosystèmes numériques innovants.
- Une double expertise métiers - technologiques pour décroquer les dispositifs digitaux et augmenter leur portée : stratégie de marque, analytics, e-Réputation, réseaux sociaux, mobilité, plates-formes, Apps, digital in-store...

Composée de spécialistes dans chacun des principaux domaines de l'Expérience Utilisateurs numérique, **l'Agence** propose une expertise en conseil sur l'ensemble des domaines majeurs du Digital. Ces compétences sont réunies en trois pôles majeurs :

- Création : Planning stratégique, concepts créatifs, design & user experience (UX)
- Influence et engagement : Conseil e-marketing, acquisition, SEO & SEM, fidélisation
- Technologies et Analytics : Gestion de contenu (CMS, PHP, .net & Java), e-Merchandising, développement d'applications mobiles & Webanalyse (Omniure, Google Analytics, Xiti, Webtrends...)

## TECHNOLOGIES

Acteur international historique des technologies de l'information, **Keyrus** propose aux entreprises trois axes de services – **conseil en SI/Technologies, Intégration, Exploitation & Evolution** – pour répondre efficacement aux besoins de définition et de mise en œuvre de solutions de Gestion de la performance

**Keyrus** se distingue sur ce marché par :

- une offre globale, répondant aux enjeux actuels des entreprises en termes d'alignement stratégique, de gestion de l'information et de renforcement de la capacité d'anticipation et de prise de décisions des différentes catégories d'acteurs de l'entreprise.
- une double expertise conseil et technologies, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des projets décisionnels, digitaux et de gestion de la performance.
- une vision renouvelée de la Data Intelligence et des technologies digitales, liée à la capacité du Centre Innovation dédié de **Keyrus** à associer les technologies de référence de ce marché aux solutions innovantes proposées par des acteurs émergents, pour optimiser les plates-formes décisionnelles existantes.
- une approche collaborative privilégiant les projets en cycle court, favorisant l'acceptation des changements, l'adoption des outils déployés par les utilisateurs et le transfert de compétences aux équipes chargées de l'administration de ces outils.
- des centres de services externalisés et flexibles (Conception, développements, tests et recettes, TMA).

### ► **Conseil : Data Science – Big Data Analytics - Business Intelligence / Digital**

L'offre de Conseil en SI & technologies de **Keyrus** est le pré-requis indispensable à la mise en œuvre de solutions efficaces dans l'entreprise. Les départements Consulting des activités Data Intelligence et Digitales de **Keyrus** réalisent les missions suivantes :

- Etude de cadrage – Trajectoire BI – Transformation numérique
- Architectures fonctionnelles et techniques
- Méthodologies de mise en œuvre
- Organisation et processus BI/PM
- Conduite du changement (Formation, Transfert de compétences, Plan de communication, Mise en place de centres de compétences)
- Assistance à la maîtrise d'ouvrage (Cadrage, Rédaction de spécifications fonctionnelles, Animation d'ateliers...)
- Audits de solution et aide au choix de solutions
- Gestion de grands projets et de programmes DI (Business Intelligence / Big Data Analytics / Data Science)
- Gestion de projets Digitaux (Innovation & Stratégie Digitale, Marketing Digital & CRM, Commerce Digital, Performance Digitale, User Experience )

### ► **Intégration**

Depuis le prototypage, la mise en place d'architectures fonctionnelles et techniques jusqu'à l'intégration de solutions logicielles 'clés en main' et au développement d'applicatifs spécifiques, **Keyrus** propose une offre globale d'intégration pour assister les organisations sur l'ensemble des étapes de définition et de mise en œuvre de leurs projets technologiques.

La réduction des coûts et l'optimisation des ressources informatiques étant au cœur des préoccupations des entreprises, **Keyrus** met à disposition de ses clients, dans une approche de type TCO (Total Cost of Ownership) ses fortes capacités de développement en modes 'nearshore' et 'offshore' (Espagne – Tunisie – Brésil – Ile Maurice).

Conscient de l'importance stratégique croissante de l'innovation pour les entreprises, **Keyrus** dispose également de Centres de recherche et d'innovation dédiés dont la mission est de référencer et de tester les nouvelles solutions innovantes les plus pertinentes du marché en vue d'améliorer la performance de ses clients.

### ► **Exploitation & Evolution**

**Keyrus** accompagne ses clients à la fois sur l'ensemble des phases d'exploitation de leurs projets mais aussi dans la durée sur l'évolution de leurs Systèmes d'Information Décisionnels et autres plateformes digitales.

**Keyrus** propose ainsi une offre complète de prestations et de solutions d'exploitation, couvrant la maintenance, l'hébergement, la formation et le transfert de compétence.

Ses Centres de développement et de maintenance nearshores et offshores, composés par exemple pour le Brésil de plus de 200 personnes, permettent une prise en charge totale et efficace de l'externalisation des projets des clients, quel qu'en soit leur taille, en assurant à la fois des coûts compétitifs et un accompagnement de qualité par des équipes expérimentées et expertes dans leurs domaines.

- Tierce Maintenance Applicative/ Tierce Maintenance Décisionnelle
- Support technique
- Homologation & Testing
- Formation – Coaching
- Hébergement
- Migration & Evolution

### 1.2.4 – Partenaires Technologiques

**Keyrus** développe depuis sa création un nombre important de programmes de partenariat avec les éditeurs leaders du marché.

Cette stratégie partenariale a pour objectif de maintenir au sein du Groupe le plus haut niveau d'expertise et la meilleure connaissance des dernières solutions lancées sur le marché. Elle permet également de mettre en place des synergies d'actions sur le plan technique, commercial et marketing pour générer de nouvelles opportunités d'affaires sur la vente de licences logicielles et de prestations de services en conseil et ingénierie informatique.

Ces alliances se matérialisent par l'obtention ou la reconduction chaque année par le groupe **Keyrus** de certifications qui sont passées pour la majeure partie au plus haut niveau requis sur les technologies clés des principaux éditeurs du marché :

- **IBM/Cognos/IM** (Premier Business Partner - Value Plus & Support Provider), incluant les technologies **Datastage, Pure Data** et **Unica**.
- **Microsoft** (Gold Certified Partner, et sur le segment du Mid Market, nouvelle confirmation en 2015 de la position du Groupe **Keyrus** au 1er rang des partenaires mondiaux de Microsoft Dynamics au travers de sa filiale, **Absys Cyborg**).
- **Oracle** (Gold Partner) incluant les technologies **Hyperion** et **Endeca**.
- **Qlik** (Elite Partner). En juin 2015, **Keyrus** reçoit de l'éditeur Qlik le prix 'Corporate Social Responsibility Partner of the Year' en récompense de ses actions auprès d'organismes à but non lucratif. En octobre 2015, **Keyrus** remporte le titre en France de 'Best Solution Provider 2014' décerné par l'éditeur Qlik, pour la 4e année consécutive.
- **SAP** (Gold Partner et premier partenaire en France). En 2015, **Keyrus** confirme son expertise et la qualité de ses interventions en recevant à nouveau la certification PCoE de SAP. En mai 2015, **Keyrus** reçoit la distinction 'Partner Excellence Award' de SAP pour le 1er trimestre 2015
- **SAS** (Alliance Partner – Silver Member).

En parallèle et dans le cadre de sa stratégie de veille, d'incubation et de promotion des solutions les plus innovantes du marché, **Keyrus** a de nouveau noué sur l'année passée ou étendue à l'échelle internationale plusieurs relations partenariales:

- **MicroStrategy** (Leader mondial de plates-formes logicielles d'entreprise dédiées au reporting, à l'analyse et au pilotage). Signature d'un partenariat à l'échelle mondiale en juin 2015.
- **Jalios** : (1er éditeur français d'Intranet collaboratif à dimension RSE). Signature en octobre 2015 d'un partenariat visant à aider les entreprises à développer l'intelligence collective au sein de leur organisation en plaçant les collaborateurs au cœur des échanges.
- **hybris software / SAP** (Solutions de commerce et de communication omnicanal). **Keyrus**, premier partenaire certifié 'Business Analyst hybris' en 2014. En octobre 2015, **Keyrus** lance 'Keyrus RapidStore 2.0 for hybris' pour permettre aux marques et distributeurs en Chine de déployer très rapidement une plate-forme omni-canal avancée intégrant toutes les spécificités locales.
- **Talend** : (Editeur de logiciel Open-Source, spécialisé dans l'intégration et la gestion des données). Extension du périmètre de commercialisation et d'intégration des solutions Talend par **Keyrus** à de nouveaux marchés (Amérique du Nord et du Sud, Afrique et Moyen-Orient). En octobre 2015, **Keyrus** reçoit un "Data Master Award" de la part de l'éditeur.
- **Alteryx** (Editeur spécialisé dans le *data blending*, brassage de données pour améliorer les traitements analytiques) En juillet 2015, **Keyrus** globalise à l'échelle de son groupe son alliance avec Alteryx, éditeur de solutions d'Advanced Analytics et de Data Blending

Au-delà de ces nouvelles alliances et nouveaux programmes, **Keyrus** a continué en 2015 de consolider et renforcer l'ensemble de ses positions et relations partenariales auprès d'un nombre important de partenaires éditeurs, souvent leader dans leur marché.

- **Pivotal Greenplum** (Solutions d'entrepôt de bases de données décisionnelles et d'analyse Big Data)
- **Informatica** (1<sup>er</sup> fournisseur indépendant de solutions d'intégration de données) : Maintien en 2015 du niveau de partenariat 'Channel partner'.
- **HP Vertica** (Solution de gestion de bases de données analytiques)
- **Orchestra** (Editeur de solutions de Master Data Management)
- **Datawatch Panopticon** (Editeur de solutions logicielles d'analyse visuelle en temps réel) : Lancement de la collaboration fin 2012.
- **Tagetik** : (éditeur de logiciels Performance Management et Business Intelligence) partenariat sur la gamme de solutions innovantes de gestion de la performance.
- **Mirakl** (Fournisseur leader de plates-formes de marketplace dans le domaine de l'e-Commerce).
- **iAdvize** (Solution instantanée dans le domaine de l'e-Relation client).
- **Gathering Tools** (ex Calame Software) (Editeur français de logiciels spécialisé dans la collecte automatisée de données en support des solutions BI majeures du marché).
- **Semarchy** (Editeur français de solutions de Master Data Management) : 1<sup>er</sup> partenaire certifié Semarchy en France puis extension du partenariat à l'échelle mondiale.
- **Roambi/MeLLmo** (MeLLmo, Editeur pionnier de solutions de visualisation de données sur iPhone et iPad).
- **Dassault Systèmes** : (Editeur d'Exalead, plate-forme leader pour la recherche et les SBA/Search-based Applications). **Keyrus** primé en Tunisie du trophée de 'Best Sales Performance 2014' sur l'ensemble de la région Euro West de l'éditeur.
- **Vision.bi** (Editeur de solutions de Business Intelligence – Framework Data Warehouse - Data Quality, Big Data, BI Mobile..) : Acquisition par le Groupe **Keyrus** de la société Vision.bi en octobre 2011 – Mise sur le marché français et développement régulier de solutions autour de la qualité des plates-formes décisionnelles (Quality Gates), de frameworks Big Data...

Le nombre important de partenariats dans chacun des domaines d'expertise du Groupe confère à **Keyrus** une réelle indépendance et intégrité qui lui permettent de se positionner comme un consultant objectif auprès de ses clients sur les missions de benchmark, d'aide au choix d'outils ou lors de la préconisation de solutions pertinentes et réellement adaptées aux besoins d'une entreprise.

Sur le segment du Mid Market, **Absys Cyborg** développe depuis son origine des liens étroits avec deux des principaux éditeurs de solutions de gestion pour les entreprises : Microsoft Dynamics et Sage.

La confiance réciproque qui existe avec ses partenaires est un pilier indiscutable de la réussite et du développement de la société.

**Absys Cyborg Solutions Internationales** fait en outre partie d'un réseau international de partenaires réunis autour d'une structure unique: 'Partner Power International'. Fin 2015, ce réseau comptait près de 200 bureaux répartis dans une cinquantaine de pays. Ce réseau fait partie des partenaires incontournables de Microsoft Dynamics dans l'implémentation des solutions ERP Microsoft Dynamics à destination d'entreprises internationales. **Absys Cyborg** dispose également de partenaires de services permettant la mise en place de l'offre Sage ERP X3 dans un contexte international.



## 1.2.5 – Innovation & Nouveaux services et produits lancés sur le marché en 2015

L'innovation est l'un des fondements du positionnement du Groupe **Keyrus**. Elle est consubstantielle du développement du **Groupe Keyrus** et constitue une offre différenciante auprès de ses clients : démarches de co-innovation, méthodes agiles et approches en mode lab, à travers de nombreux projets de rupture d'usages et/ou technologiques menés à l'international.

La Direction de l'Innovation du **Groupe Keyrus** est composée d'une équipe internationale sur plusieurs continents avec des Responsables Innovation dans les quinze pays où est implanté le Groupe. Elle a pour mission d'assurer une veille technologique, un benchmark des pratiques et des usages disruptifs, une identification et évaluation de startups..., dans le but d'établir des ponts entre les entreprises innovantes et les grands groupes clients de **Keyrus**.

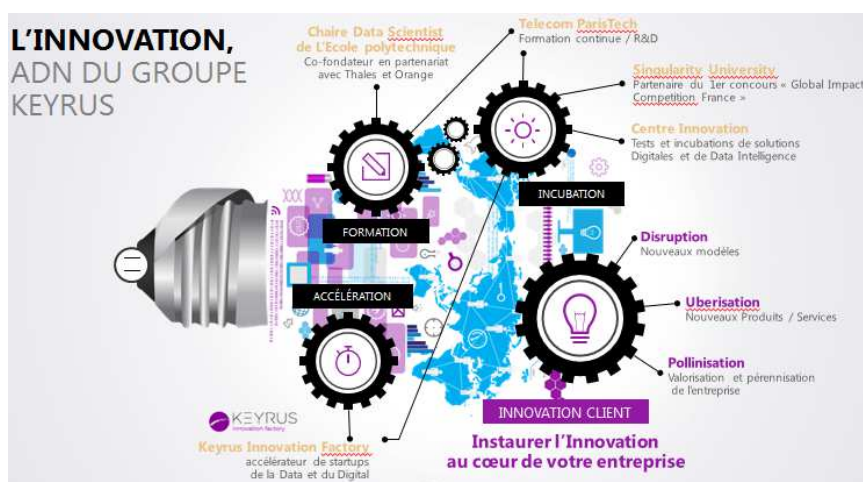
Cette stratégie d'innovation s'articule autour des thèmes prioritaires suivants :

- Algorithmique & Machine Learning
- Usages de la Data & Data Marketing
- Santé connectée
- Neuro-économie, Neuro-finance, Neuro-marketing, Neuro-publicité
- FinTech
- Technologies exponentielles

La Direction de l'Innovation du Groupe possède une instance de gouvernance et de pilotage à travers un Comité de l'Innovation qui se réunit chaque mois avec la Direction Générale du Groupe et l'ensemble des managers des différentes activités de **Keyrus**.

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

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



En parallèle à ce Centre Innovation, le Groupe **Keyrus** est implanté en Amérique du Nord (Canada et USA) ainsi qu'en Israël, des territoires souvent considérés comme le berceau de la R&D des plus grands éditeurs et des technologies émergentes.

#### 1.2.5.1 – Bilan de la Chaire Data Scientist de l'Ecole polytechnique co-fondée par Keyrus

**Keyrus** a co-fondé en 2014, en partenariat avec Thales et Orange, la Chaire d'Enseignement et de Recherche dédiée à la formation de Data Scientists à l'Ecole polytechnique. Cette initiative portait plusieurs objectifs:

- Soutenir l'École polytechnique et le plan Big Data du gouvernement en œuvrant à la reconstruction de la souveraineté numérique nationale qui doit faire de la France un leader mondial dans le domaine du traitement des Mégadonnées.
- Former les futurs « Data Scientists » capables de maîtriser les nouveaux enjeux scientifiques, techniques et économiques. **Keyrus** a ainsi créé une filière de formation et d'emploi pour aider au rayonnement de l'enseignement supérieur français dans le monde. L'une des activités phares de cette chaire réside dans le programme de formation des élèves polytechniciens au métier de Data Scientist, complété par le lancement d'un Master 2 en Data Science co-délivré par l'Ecole polytechnique et Telecom ParisTech. En 2015 et pour premier bilan, 3 promotions ont été formées aux Master 1 et Master 2 en Data Sciences grâce au soutien de la Chaire.
- Intégrer ces profils une fois diplômés au sein des collaborateurs de **Keyrus** en leur proposant, pour commencer, des stages au cours de leur scolarité. En 2015, 50% des effectifs formés ont pu rejoindre des Grands Groupes internationaux et 25% ont choisi de travailler pour des start-ups et des PME.
- Assurer la formation, d'une part, de collaborateurs de **Keyrus**, sélectionnés pour leur excellence académique et potentiel à évoluer vers la Data Science, mais également de collaborateurs d'entreprises clientes dans le cadre de la formation continue. **Keyrus** a développé à cet effet dans le cadre de la Chaire un programme certifiant dénommé : Le *Data Science Starter Program* (DSSP) qui est dispensé sur le Campus de l'X à Palaiseau 2 fois par an et accueille déjà aujourd'hui une trentaine de cadres en fonction sur des sessions de 2 mois et demi. En 2015, avec un taux d'admission de 50%, 3 promotions au sein du *Data Science Starter Program* ont suivi cette formation certifiante avec parmi les premières entreprises inscrites à ce programme : APHP, BNPP, Carrefour, Orange, Mazars, La Poste, Salesforce, SNCF, Société Générale, Thales et **Keyrus**.

#### 1.2.5.2 – Lancement de Quillip®, plate-forme haute performance de gouvernance des données

**Keyrus** a annoncé en septembre 2015 le lancement de quillip®, une plate-forme haute performance de gouvernance des données, ouverte aux architectures Cloud et Big Data, et conçue pour aider les entreprises à améliorer la qualité de leurs données en vue de fiabiliser leurs prises de décisions.

Pour répondre au besoin exponentiel de contrôle de la qualité des données, **Keyrus** a développé au travers de son Centre de Recherche & Développement basé en Israël, une nouvelle suite dénommée quillip®, qui permet aux entreprises de mettre en place rapidement les processus de contrôle nécessaires à la bonne gouvernance de leurs données, avec une performance inégalée en termes notamment de vitesse de traitement.

Une vision transversale essentielle à la cohérence et constance des données. Si le problème de la qualité des données n'est pas nouveau, il se place aujourd'hui parmi les préoccupations majeures, voire stratégiques de l'entreprise qui doit faire face à l'explosion des données à l'ère des Big Data.

Selon une étude récente (Etude Experian Marketing Services, 2015), plus de 83% des entreprises pensent que ce manque de fiabilité affecte directement leur chiffre d'affaires, en les conduisant à prendre des décisions basées sur des données erronées, avec des conséquences fâcheuses et souvent très onéreuses pour elles.

Pour répondre à ce problème, **Keyrus** propose avec quillip® la seule solution du marché, qui réunit les systèmes opérationnels et décisionnels et qui permet de donner aux entreprises une vision transversale exhaustive pour un pilotage efficace de la cohérence et de la conformité de l'ensemble de leurs données.

Innovante et conçue autour des dernières technologies du marché (Google Angular JS, Java distributed parallel mechanism ...), quillip® permet de comparer de manière simultanée une infinité de sources avec une rapidité unique, ce qui en fait aujourd'hui une solution pertinente, notamment pour les Analytics et le traitement des Big Data.

### **1.2.5.3 –Keyrus, partenaire de Singularity University pour le lancement de la première compétition ‘Global Impact Competition’ en France**

**Keyrus**, Crédit Agricole S.A. et Télécom ParisTech ont annoncé en octobre 2015 leur partenariat avec la Singularity University pour le lancement de la première compétition “Global Impact Competition” en France.

La **Singularity University** est une société privée californienne étant à la fois une université, un think-tank et un centre d'incubation d'entreprises. Elle est située dans la Silicon Valley et, selon son slogan, vise à « éduquer, inspirer et responsabiliser les leaders afin qu'ils appliquent des technologies exponentielles pour répondre aux grands défis de l'humanité ».

Plaçant l'innovation au cœur de sa stratégie de développement et soutenant l'esprit entrepreneurial qui fait partie de ses valeurs premières, **Keyrus** a choisi de s'associer à cette nouvelle initiative en France dans l'esprit de dénicher les meilleurs talents et d'encourager la création de start-ups qui feront l'économie de demain.

La « Global Impact Competition » a déjà été organisée avec succès dans de nombreux pays par la **Singularity University**. L'objectif de cette compétition est de révéler de nouveaux talents et des technologies innovantes pour répondre aux défis mondiaux, tels que ceux liés à l'alimentation, l'énergie, l'eau, la santé, l'éducation et la sécurité.

L'événement de lancement s'est tenu dans les locaux de **Télécom ParisTech**, en octobre 2015. La mission des quatre partenaires est d'encourager et d'inspirer les candidats dans le développement de nouvelles idées sur lesquelles ils pourront choisir de capitaliser à la fin de la compétition. Le vainqueur de cette compétition sera invité à participer au programme d'été 2016 'Singularity University Graduate Studies Summer Program' (GSP) aux Etats Unis. A son retour en France, l'étudiant aura la possibilité de développer son projet avec le soutien du réseau des anciens élèves de la **Singularity University**.

### **1.2.5.4 –Développement de la plate-forme RAYS™ pour la valorisation de données massives et multi-structurées**

Avec le volume mondial de données numériques qui ne cesse de croître, les outils classiques de gestion de données sont devenus inadaptés à leur traitement. L'expression "Big data" s'est imposée dans notre paysage technologique en l'espace de deux ou trois ans, et traduit à la fois cette explosion de données et la capacité récente à les traiter, un phénomène qui constitue aujourd'hui l'un des enjeux majeurs des entreprises. Face à ce paradigme, **Keyrus** a demandé en 2015 à son département **Keyrus Computing** de développer, sous le nom de code **RAYSTM**, une plate-forme scalable hautes

performances, dont l'objet principal est la valorisation des données massives et multi-structurées à travers la mise en œuvre d'algorithmes originaux et des modules de traitement de données connexes.

Tirant profit de l'élasticité du Cloud, d'un environnement multi-langages par conception et munie d'un environnement graphique de conception de workflows, la plate-forme de **Keyrus Computing** permet d'accélérer la mise en œuvre de projets Big Data Analytics au service des métiers. Destinée aux entreprises désireuses de développer leurs *Business Models* à travers la Data Science, la plate-forme de **Keyrus Computing** offre de multiples avantages et fonctionnalités parfois inédites.

- Tester rapidement des cas d'usage analytiques et d'évaluer leur valeur économique
- Rassembler, classifier et pérenniser une large information externe (IoT, Internet, API's etc.)
- Développer des algorithmes originaux en disposant d'un cluster auto-scalable
- Développer des modèles d'affaire digitaux algorithmiques - au sens de la terminologie anglo-saxonne '*algorithmic business*' - en exposant des services et des tâches.

La plate-forme de **Keyrus Computing** est en outre dotée d'une librairie d'algorithmes et de modules préconfigurés, diminuant considérablement les barrières à l'entrée des nouvelles technologies au sein des organisations, répondant par la même occasion au manque de Data Scientists sur le marché.

Doté d'une solide équipe de Data Scientists et de partenariats stratégiques (Ecole polytechnique, Télécom ParisTech, Singularity University, **Keyrus Innovation Factory**...), le **Groupe Keyrus** entend raccourcir, au travers de cette plate-forme innovante, la distance entre: (1) la recherche algorithmique de pointe et les entreprises, (2) les start-ups les plus innovantes du marché et le monde de l'entreprise.

#### 1.2.5.5 –Développement de l'écosystème partenaires Digital: Neurosciences appliquées.

**Keyrus** a développé et structuré en 2015 une nouvelle offre de services autour de l'utilisation **des neurosciences appliquées au marketing, à la publicité et au Digital**, avec le groupe **Millward Brown**, pour offrir à ses clients communs une possibilité inédite de :

- Analyser la reconnaissance de chacune des publicités pour valider l'efficacité du plan média.
- Evaluer la performance de la publicité pour diagnostiquer le potentiel des créations en termes de visibilité et de capacité à activer une intention d'achat.
- Mesurer la réponse émotionnelle suscitée par les publicités grâce aux Neurosciences.

Au-delà des mesures précitées, **Keyrus** propose également d'investiguer l'analyse des émotions suscitées par les publicités en utilisant l'outil propriétaire de Millward Brown, **Affectiva** en neurosciences appliquées, utilisant la technologie dite du « **Facial Coding** » (*Facial Action Coding system*).

#### 1.2.5.6 –Développement de la solution « Dynamics KeySuite », ERP de Gestion d'affaires pour les sociétés de services

**Absys Cyborg**, filiale du **Groupe Keyrus** et spécialiste des solutions de gestion pour le Mid Market a renforcé en 2015 la couverture fonctionnelle de son ERP de gestion d'affaires, Dynamics KeySuite, lancé en 2009 et destiné plus particulièrement aux PME et filiales de grands groupes du secteur des services.

Complémentaire et développée pour la solution Microsoft Dynamics NAV, Dynamics KeySuite tire aussi bien parti des capacités fonctionnelles de l'ERP performant de Microsoft déjà éprouvées chez plus de 80 000 clients, que des nombreuses innovations technologiques présentes dans Microsoft Dynamics NAV.

Dans un contexte économique où l'enjeu 'clé' pour les entreprises de services aux professionnels consiste à gérer au mieux les opportunités d'affaires, la Relation Clients ainsi que les Ressources Humaines, **Absys Cyborg** a continué de développer sur l'année un ensemble d'applicatifs permettant aux acteurs de ce segment de disposer d'outils informatiques à technologie innovante et très avancée leur permettant d'accroître leur compétitivité sur leur marché.

Dynamics KeySuite est certifié « CfMD », Certified for Microsoft Dynamics. En 2016, Absys Cyborg renouvellera cette certification pour la nouvelle version de NAV (NAV 2015 / NAV 2016).



Ce label est le plus haut niveau d'accréditation d'une solution verticale chez Microsoft et atteste de la meilleure conformité du produit aux normes exigeantes imposées par l'éditeur, tant sur le plan des 'bests practices' de développements techniques que fonctionnels, pour répondre aux problématiques du marché.

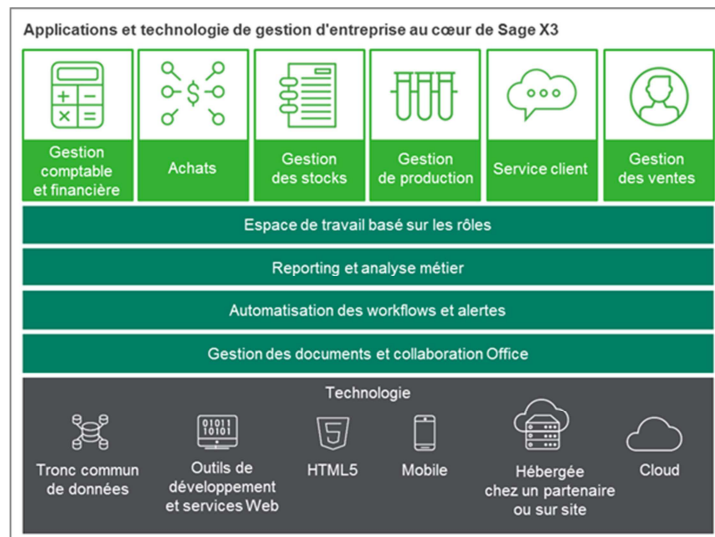
Les nouvelles fonctionnalités apportées par **Absys Cyborg** concernent le module projet, la facturation, les activités ressources et la situation financière. La version 8 apporte des liens renforcés avec des applications externes : connexion avec MS Project, Reporting Power BI, intégration de flux graphiques, outil de planification PlannerOne for MS Dynamics.

#### 1.2.5.7 - Consolidation de la position de leader sur l'offre Sage X3

Sage X3 est une solution de gestion ERP destinée aux moyennes entreprises (PME et ETI). Sage X3 est déployé auprès de 5.100 clients dans 100 pays.

Les bénéfices de Sage X3 sont multiples. Ils se regroupent autour de 3 axes majeurs :

- **Rapidité**
  - Gestion de bout en bout des processus métier
  - Accès universel aux données sur le Web et les appareils mobiles tablettes et smartphones
  - Données en temps réel, tableaux de bord et analyses détaillées
- **Simplicité**
  - Intégration avancée, gestion logicielle simplifiée
  - Visualisation intuitive des données
  - Personnalisation possible par les utilisateurs
  - Intégration bidirectionnelle avec Microsoft Office
- **Flexibilité**
  - Fonctionnalités étendues adaptées à vos processus
  - Référentiel multi société, multi établissement, multi législation, multi langue
  - Services Web et outils de personnalisation
  - Évolutivité pour accompagner la croissance des entreprises



**Absys Cyborg** est intégrateur de la solution Sage X3 depuis la naissance du produit en 2000 et se positionne comme l'un des tous premiers partenaires mondiaux de Sage sur cette offre.

Plus de 200 clients dans tous secteurs d'activité (50% Manufacturing, 35% Négoces/Distribution, 15% Service) ont fait confiance à **Absys Cyborg** pour le déploiement de la solution.

Depuis de nombreuses années, **Absys Cyborg** consolide son investissement autour de cette ligne de produit, tant au niveau de l'effort marketing, commercial, avant-vente et service. Grâce à une croissance organique régulière, complétée en 2011 et 2012 par l'acquisition de deux structures expertes : la société **SSIN**, basée dans le nord de la France et la société **SBI**, basée dans l'Ouest, Sage X3 représentait fin 2015 25% du revenu global.

Sage X3 est traduit dans 15 langues et propose 25 législations dans les principaux pays sur les 5 continents. Grâce à cela, **Absys Cyborg** a accompagné 15% de ses clients Sage X3 à l'international.

En septembre 2015, Sage a lancé sur le marché la version Update 8 qui propose de nouvelles fonctionnalités telles que :

- Législations Turquie, Brésil, Pays bas
- Langues Turquie, Arabe, Néerlandais
- Gestion du transport maritime
- Amélioration DLU (Dates Limites d'Utilisation)

#### 1.2.5.8 – Poursuite de la campagne DSN 2015-2016

**La Déclaration sociale nominative (DSN)** est un projet majeur du « choc de simplification » initié en France pour les entreprises, qui va remplacer toutes les déclarations sociales et impacter les processus paie.

La DSN est basée sur une transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données et une transmission dématérialisée des signalements d'événements.

Le gouvernement a fait de la DSN un des chantiers majeurs du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi afin de simplifier le processus déclaratif.



En 2015, **Absys Cyborg** a mis en place un dispositif humain ambitieux pour accompagner ses prospects et clients vers ce changement de normes au travers du recrutement de 20 personnes. Ainsi, en 2015, plus de 1000 clients ont été adressés pour être accompagnés vers cette nouvelle norme ce qui a conduit Absys Cyborg à mettre en œuvre la nouvelle version de Sage paie chez plus de 800 clients.

En 2016, **Absys Cyborg** finalisera la campagne DSN pour ses derniers clients.

#### 1.2.5.9 – Renforcement des investissements autour de Sage PME : « Sage 100 et Sage Paie »

**Absys Cyborg** a poursuivi en 2015 ses investissements dans des les offres Sage 1000, Sage 100 et Paie tant en matière d’expertise et de R&D, autour de ses cellules R&D dédiées à compléter ses offres Sage PME autour de modules additionnels (technologie DSM et objet métier.)

Debut 2016, l’éditeur Sage a lancé une campagne majeure de migration de ses clients vers la nouvelle génération de logiciel version i7, souhaitant l’arrêt des versions antérieures. **Absys Cyborg** a pour ambition de migrer l’ensemble de ses clients base installée (plus de 2000 clients Sage PME) vers la nouvelle version majeure i7.

Par ailleurs, **Absys Cyborg** a lancé début 2016 une nouvelle offre de prestation à distance (PAD) réalisée par le Service Support (assistance téléphonique) afin d’offrir plus de réactivités pour des demandes ponctuelles. L’offre PAD d’**Absys Cyborg** permet la prise en charge immédiate de la demande client, la planification en 24h dès réception de la demande, la réalisation garantie sous 48h.

#### 1.2.6 – Implantations nationales et internationales

A fin 2015, l’implantation géographique du Groupe **Keyrus** était la suivante :

- **En France** avec une présence dans une douzaines de grandes villes réparties sur le territoire national. *Paris (Siège social du Groupe à Levallois-Perret) - Le Havre - Lille - Lyon - Marseille - Montpellier- Nantes - Rennes - Nice Sophia Antipolis - Reims - Rouen — Bordeaux.*



- **A l’international** avec une présence dans 15 pays et sur 4 continents  
*Afrique du Sud - Belgique – Brésil –Canada - Chine – France – Emirats Arabes Unis - Espagne – Israël - Luxembourg – Ile Maurice – Royaume Uni - Suisse - Tunisie – USA*



## 1.3 – MARCHES ET CLIENTELE

### 1.3.1. Les marchés de Keyrus

#### LE SECTEUR DES LOGICIELS ET SERVICES EN France : BILAN 2015 ET PERSPECTIVES 2016.

##### BILAN 2015 : La reprise se confirme : une activité toujours en croissance

Après avoir atteint 0,2 % en 2014, le PIB a progressé de 0,2 % au quatrième trimestre de 2015, une hausse qui permet à la croissance d'atteindre 1,1 % sur l'ensemble de l'année 2015.

Cette croissance se confirme dans les trois secteurs : conseil en technologies, l'édition de logiciels mais également le secteur du conseil et des services informatiques avec une croissance de 2,1 %, supérieure à la prévision (1,8 %), enregistrant un chiffre d'affaires de 50,5 milliards d'euros pour l'année 2015<sup>1</sup>. Le numérique représente une part toujours plus importante du PIB et il contribue à plus d'un quart de sa croissance.



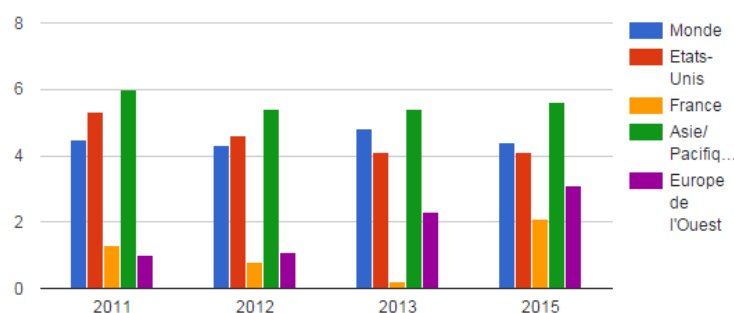
Figure 01 : chiffres définitifs de l'exercice 2015.

<sup>1</sup> Syntec Numérique – conférence semestrielle conjoncture et perspectives 2015/2016

- **Conseil en technologies** : avec un apport de 17% à la globalité du secteur, l'activité du conseil en technologies est en amélioration et affiche une croissance de + 1 % en 2015 et prévoit + 1,2 % en 2016<sup>2</sup>. Malgré la reprise, les acteurs constatent peu de latitude à faire évoluer les prix.
- **Conseil & Services** : l'essentiel de la valeur sur le marché français est créé par le conseil et les services (61 % du chiffre d'affaires). Les activités du conseil et services sont en progression avec une croissance de + 2 % en 2015.
- **Edition de logiciels** : contribuant à hauteur de 22% du chiffre d'affaires total, ce sous-secteur affiche une croissance de + 3,4 % en 2015. Le nombre de nouveaux dossiers et de projets gagnés pour l'édition de logiciels poursuivent leur progression.

De cette analyse émane une tendance de stabilisation des indicateurs économiques, et un retour vers une logique d'amélioration progressive et continue suivant la courbe de croissance de l'économie française. On note aussi une croissance sectorielle inégale entre les différentes sous-catégories du marché, avec comme principaux contributeurs les marchés des services, de l'énergie/utilités, et des banques/assurances.

À l'échelle mondiale, les services et le logiciel ont renoué avec la croissance : + 4,4 %. Malgré une reprise enregistrée en 2014, la France reste en retrait par rapport à ses voisins européens et affiche une croissance plus faible en 2015 (+ 2,1 %). Hors BPO et conseil en technologies, la France se développe de 2,3%, contre 4,1% aux Etats-Unis et surtout 3,1% en Europe de l'Ouest, qui englobe l'Allemagne et le Royaume-Uni.



Source Syntec Num/IDC - via ZDNet.fr/chiffres-cles

Figure 02 : croissance comparée de la France et du monde.

## PERSPECTIVES 2016

### A/ FRANCE

En 2016, Syntec Numérique anticipe une croissance de + 2,6 % segmentée par activité :

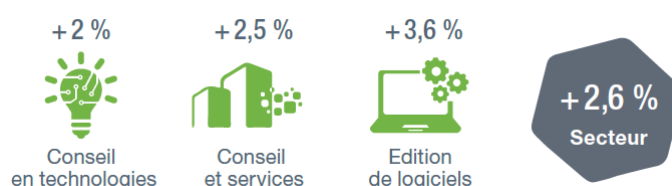


Figure 03 : prévision macro-sectorielle à l'horizon 2016 –Avril 2016.

<sup>2</sup> <http://www.syntec-numerique.fr/actualite/chiffres-du-secteur-croissance-2015-2016>

- **Conseil en technologies : +2% en 2016**

Après une année difficile en 2014, et une reprise en 2015, l'année 2016 s'annonce prometteuse avec une croissance de 2 %. Au premier trimestre 2016, le nombre des appels d'offres croît pour 43 % des acteurs du conseil en technologies. Les carnets de commandes sont stables pour les petites structures, et s'améliorent pour les grands acteurs. Les secteurs clients « Energie », « Industrie », « Militaire et défense » et « Automobile » portent la dynamique de la croissance du conseil en technologies.

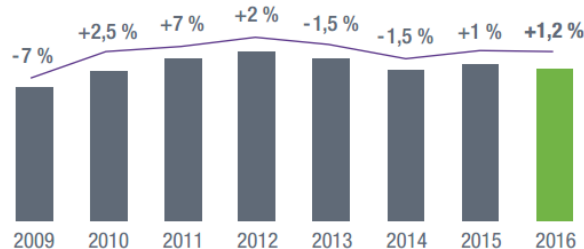


Figure 04 : évolution sectorielle du conseil en technologie – Source IDC/Syntec Numérique – Avril 2016.

- **Conseil et services numériques : +2,5% en 2016**

Le nombre de projets gagnés augmente au premier trimestre 2016 pour 68 % des ESN. De même que leur taille pour 45 % des entreprises. Les projets de transformation et d'innovation restent la priorité des ESN, comme au troisième trimestre 2015. La part des SMACS dans le secteur des services informatiques en 2016 atteint 13 %. Les politiques de partenariat avec les startups se renforcent en 2016.

Les secteurs « Energie / Utilities / Transports », « Banque / Assurance / Finance », et « Commerce / Distribution » portent la croissance du Conseil et Services.

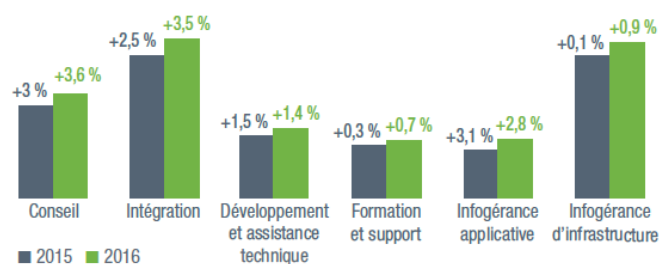


Figure 05 : évolution intra-sectorielle du conseil et services numériques – Source IDC/Syntec Numérique – Avril 2016.

- **Edition de logiciels : +3,6% en 2016**

Les carnets de commandes sont en progression pour près d'un éditeur sur deux.

Le SaaS progresse de + 23 % en 2016 et atteint 14 % du marché des logiciels. La part des SMACS sur le secteur est de 22 % et croient de + 18,6 % en 2016. Les secteurs « Santé », « Commerce / Distribution » et « Services » contribuent à la croissance du secteur logiciel.

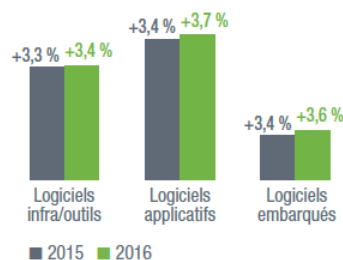


Figure 06 : évolution intra-sectorielle de l'édition des logiciels – Source IDC/Syntec Numérique – Avril 2016.

En 2015, Les embauches de cadres dans le secteur informatique et des télécommunications ont augmenté de + 8 %, après une progression de + 9 % en 2014.

En 2016, les entreprises prévoient d'embaucher entre 38 800 et 41 800 cadres. Le secteur reste le premier secteur recruteur de cadres en France. Les jeunes diplômés et les cadres ayant entre un à cinq ans d'expérience seront les profils les plus recherchés. Selon l'Acos, le secteur « Activités informatiques et services d'information » crée des emplois depuis 22 trimestres consécutifs, avec une accélération forte en fin d'année.

## B/INTERNATIONAL : dépenses mondiales en baisse

En 2015, les dépenses IT ont reculé de 216 milliards de dollars<sup>3</sup> (soit une baisse de 5,8 % par rapport à 2014). Selon Gartner, les dépenses informatiques des entreprises progresseront de 0,6 % en 2016, à 3 536 milliards de dollars. Parmi les principaux moteurs de cette légère croissance sur 2016, le cabinet évoque notamment comme principal moteur de croissance le marché du logiciel et celui des services IT. Il prévoit une hausse des dépenses de 5,3% (à 326 milliards de dollars) pour le premier, et de 3,1% (à 940 milliards) pour le second notamment dû à une adoption croissante des infrastructures Cloud. En revanche, les investissements en termes d'équipements devraient reculer.



Figure 07 : dépenses IT mondiales de 2008 à 2015 en milliards de dollars.

## L'année de la Business Intelligence et de l'analyse moderne

L'année 2015 a été une année de changement significatif dans le monde de la Business Intelligence, davantage d'entreprises utilisent de nouvelles techniques pour obtenir la valeur des données.

En 2016, le marché de la Business Intelligence devrait progresser de 5,2 % pour atteindre un chiffre d'affaires de 16,9 milliards de dollars<sup>4</sup>. Cet accroissement est principalement dû aux solutions

<sup>3</sup> <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-les-depenses-it-dans-le-monde-39790261.htm>

<sup>4</sup> <http://www.lemagit.fr/actualites/4500272518/BI-un-marche-de-169-milliards-de-dollars-en-2016>

d'« Advanced Analytics » qui devraient connaître une croissance importante (+ 14 % en 2016) pour atteindre 1,5 milliards de dollars de revenus.

Selon Gartner, les entreprises sont en phase de transition, les outils de self-service tendent à supplanter les outils traditionnels, cela s'explique par la nécessité pour les entreprises d'avoir des plateformes analytiques de Business Intelligence modernes pour créer de la valeur et avoir une meilleure compréhension des diverses sources de données.

Avec l'essor des smartphones s'est développé de manière significative la « Business Intelligence Mobile » qui permet un accès à distance et en temps réel aux données synthétisées depuis votre mobile. La Business Intelligence mobile devient une priorité pour de nombreuses organisations. Désormais, les éditeurs de la Business Intelligence investissent dans ces applications mobiles permettant l'accès aux tableaux de bord sur smartphone (exemple : rachat de Roambi par SAP en Février 2016). Actuellement, ces applications couvrent seulement des fonctionnalités de Data Visualisation et de Data Discovery<sup>5</sup>.

### **Digital Commerce : Encore l'un des secteurs les plus dynamiques et innovants**

Au niveau mondial, le Digital Commerce devrait atteindre 2 000 milliards de dollars fin 2016 avec 1 139 millions d'e-shoppers dans le monde. Les Etats-Unis, la Chine et le Royaume-Uni sont les pays qui plébiscitent le plus l'e-commerce et représentent à eux trois 61 % du total des ventes e-commerce dans le monde<sup>6</sup>.

La croissance du secteur de l'e-commerce se confirme également en France. D'après la FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance) le bilan 2015 est positif : les Français ont dépensé 64,9 milliards d'euros en ligne soit une augmentation de 14,3 % par rapport à 2014<sup>7</sup>. Le nombre de transactions a quant à lui augmenté de 19 % passant de 700 millions en 2014 à 835 millions en 2015. Cette augmentation s'explique notamment par le nombre croissant de nouveaux sites marchands en France (+ 16 %), on compte aujourd'hui plus de 182 000 sites e-commerce actifs en France.

En 2015, le panier moyen a reculé pour atteindre 78 euros « son montant le plus bas jamais enregistré », selon le baromètre de la Fevad<sup>8</sup>. Cette baisse est compensée par l'arrivée de nouveaux acheteurs de plus en plus nombreux (2,3 millions en un an estime Médiamétrie). La fréquence d'achat a elle aussi augmenté pour atteindre en moyenne deux achats par mois. Sur l'ensemble de l'année, les acheteurs ont donc dépensé 1780 euros, contre 1 640 en 2014.

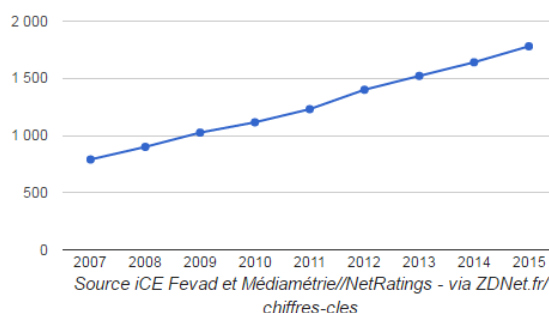


Figure 08 : dépenses moyennes par acheteur par an en ligne (euros).

<sup>5</sup> source : <http://letitbi.net/2016/02/28/tendance-2016-business-intelligence-mobile/>

<sup>6</sup> <http://blog.lengow.com/fr/2016/03/15/infographie-etat-des-lieux-e-commerce-2016/>

<sup>7</sup> <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-l-e-commerce-en-france-39381111.htm>

<sup>8</sup> <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-l-e-commerce-en-france-39381111.htm>

En 2016, le marché du e-commerce devrait progresser de 10 % et dépasser les 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Nous pouvons noter que les ventes réalisées depuis les smartphones et tablettes continuent de progresser (+ 39 % en un an) et représentent désormais 20 % du volume d'affaires des ventes globales selon l'iCM (indice commerce mobile), soit 6 milliards d'euros<sup>9</sup>.

Malgré cette progression, le mobile n'est pas encore l'un des principaux canaux d'achat en France, il occupe néanmoins une place majeure dans le processus d'achat des Français. En effet, 71 % des parcours d'achats débutent via mobile notamment pour comparer les prix, consulter les avis ou s'assurer de la disponibilité en magasin du produit<sup>10</sup>. La croissance du m-commerce est prévue à la hausse pour l'année 2016.

### **Le Big Data, nouvel enjeu majeur de l'économie mondiale**

L'évolution du Big Data se confirme, le cabinet d'études IDC entrevoit un marché mondial du Big Data toujours aussi dynamique sur les prochaines années avec un chiffre d'affaires annuel qui devrait atteindre 48,6 milliards de dollars en 2019, soit une croissance annuelle moyenne de 23,1 % entre 2014 et 2019<sup>11</sup>. Les segments de ce marché connaîtront une croissance annuelle soutenue notamment celui du logiciel avec un taux de 26 % contre 23 % de progression pour les services. Les infrastructures, segment moins dynamique (22 %), représenteront tout de même environ 50 % des dépenses que les entreprises consacreront au Big Data sur la période 2014-2019<sup>12</sup>.

Le marché mondial du Big Data poursuivra donc une progression solide ces prochaines années. En effet, selon une étude du cabinet Barc, 40 % des entreprises ont déjà un projet Big Data<sup>13</sup>, qu'elles en soient au stade du pilote ou de l'intégration dans les processus métier. Ce secteur profite de la multiplication des appareils intelligents connectés, et par conséquent des données, qui ne cessent de croître (40 % en moyenne chaque année). Ce marché atteindra 20 milliards d'objets connectés à travers le monde en 2020 versus 4,9 milliards en 2015 selon Gartner<sup>14</sup>.

Les avantages de la collecte des données et leur exploitation sont nombreux, cependant les entreprises peinent à mettre en place une stratégie Big Data freinées par de nombreux facteurs comme la confidentialité, la sécurité des données et le manque de compétences analytiques en interne<sup>15</sup>.

À l'échelle européenne, le Big Data devrait représenter 8 % du PIB européen en 2020<sup>16</sup> mais les sociétés européennes accusent un retard dans le domaine comparé à l'Amérique du Nord selon le cabinet Barc. En effet, seulement 39 % des entreprises européennes déclarent avoir fait l'expérience du Big Data contre 53 % en Amérique du Nord.

Ces trois dernières années ont marqué un pas important pour le Big Data en France, le marché de l'analytique, du Big Data et de la gestion des données continue de s'étendre et représente 1,9 milliards

---

<sup>9</sup> <http://www.fevad.com/espace-presse/bilan-2015-du-e-commerce-en-france-les-francais-ont-depense-65-milliards-d-euros-sur-internet>

<sup>10</sup> <http://www.ecommercemag.fr/Thematique/small-business-30269/Breves/Tribune-Quelles-tendances-commerce-marqueront-annee-2016-301150.htm>

<sup>11</sup> <http://lebigdata.com/le-marche-du-big-data-en-2019-selon-idc/>

<sup>12</sup> <http://www.silicon.fr/big-data-pesera-50-milliards-dollars-2019-131128.html>

<sup>13</sup> <http://www.silicon.fr/big-data-europe-retard-dsi-barc-129517.html>

<sup>14</sup> <http://www.leparisien.fr/high-tech/plus-de-20-milliards-d-objets-connectes-a-l-horizon-2020-10-11-2015-5266535.php#xtref=https%3A%2F%2Fwww.google.fr%2F>

<sup>15</sup> Etude réalisée par OpinionWay « Les entreprises et le big data »

<sup>16</sup> <http://www.inneance.fr/les-big-data-avenir-et-enjeux/>

d'euros en 2015<sup>17</sup>. Ce marché tend à croître de 12 % entre 2016 et 2018 indique le cabinet Markess International. Près d'une entreprise sur deux a déjà mis en place cette technologie ou envisage de le faire. Le Big Data est un enjeu majeur pour les entreprises françaises qui souhaitent développer leur « stratégie data », ainsi, le marché de la donnée pourrait être créateur de 137 000 emplois d'ici cinq ans en France<sup>18</sup>.

### **ERP : de nouvelles tendances apparaissent**

Si les systèmes ERP ont toujours permis aux entreprises d'être plus précises et contrôler leur production, aujourd'hui les ERP évoluent en fonction des avancées technologiques et des pratiques des utilisateurs. Les entreprises recherchent davantage de souplesse et de liberté de choix en matière de systèmes de gestion ERP. Face aux nouveaux enjeux des organisations, de nouvelles tendances font leur apparition.

En effet, bien que l'ERP reste encore majoritairement hébergé au sein de l'entreprise, l'intérêt pour le cloud s'accroît avec une progression anticipée de 13,6 % sur 2016 selon Gartner.

En premier lieu, de plus en plus d'entreprise font le choix d'externaliser l'hébergement de leur ERP auprès d'acteurs spécialisés et ce de manière à s'affranchir des contraintes d'achat de matériel serveur et de maintenance de ce matériel, mais également pour avoir la souplesse de monter en charge rapidement ou au contraire de réduire les ressources. En ce qui concerne, les nouveaux projets (équipement ou renouvellement) les cahiers des charges mentionnent systématiquement la demande d'une solution en mode SaaS ou hébergée.

L'avènement du cloud computing contribue également à un besoin parallèle : celui de la mobilité et de l'accès aux ressources partagées dans l'entreprise depuis tout type d'équipement (smartphone, tablette...). D'après Forrester, notre dépendance aux smartphones a transformé notre approche, les applications sont désormais au cœur de nos modes de communication et les utilisateurs sont de plus en plus nombreux à les utiliser. De ce fait, les éditeurs se sont penchés sur le développement des applications mobile afin d'avoir accès aux ERP par ce biais.

L'usage de l'ERP en mobilité nécessite une conception ergonomique des applications adaptées aux différents supports utilisés, par conséquent, les logiciels doivent être responsive design avec des interfaces intuitives et épurées.

Les ERP conservent une place primordiale dans les dépenses des entreprises. Avec 38 % des intentions d'achat pour 2016 les ERP sont, comme les années précédentes, vus comme essentiels au bon fonctionnement des sociétés.



Figure 09 : intention d'achats 2016.

<sup>17</sup> <http://www.channelnews.fr/61064-61064> - Etude du cabinet Markess

<sup>18</sup> <http://ideas.microsoft.fr/big-data-5-chiffres-secteur-expansion/>



## 1.3.2 Clients

**Keyrus** compte à fin 2015 plus de 1000 clients Grands Comptes et MGE ainsi que quelque 3200 références petites et moyennes entreprises opérant dans les principaux secteurs d'activités de l'économie.

### 1.3.2.1 Clientèle Grands Comptes

La clientèle du groupe **Keyrus** se caractérise par sa variété, avec des entreprises appartenant à l'ensemble des principaux secteurs économiques, et par la taille de l'entreprise avec une différenciation entre les Grands Comptes et le Mid Market pour mieux répondre aux besoins spécifiques de ces deux segments de marché.

#### LA CLIENTELE GRANDS COMPTES

**Keyrus** s'est historiquement orienté vers les Grands Comptes, acteurs précurseurs dans l'adoption des NTIC. Son portefeuille de clients sur ce segment se compose aujourd'hui de plus de 1000 sociétés Grands Comptes et MGE (dont plus de 80 Global Fortune 500) appartenant à l'ensemble des principaux secteurs de l'économie (Industries/industrie pharmaceutique, Télécommunications, Banque, Finance et Assurances, Services, Distribution, Energie et Utilities, Administration).

Afin de conserver et de développer son potentiel d'affaires de la manière la plus efficace possible. **Keyrus** contracte chaque année un nombre croissant de référencements fournisseurs auprès des plus grandes entreprises de ce marché. En 2015, **Keyrus** a de nouveau renouvelé le plus grand nombre de ses référencements stratégiques majeurs.

#### Quelques références Grands Comptes et MGE :

BANQUES - ASSURANCES	AG2R - Apria - AXA –Banque de France – BNP Paribas – Crédit Agricole - Harmonie Mutuelles -HSBC – Groupama – La Mutuelle Générale - LCL – Macif – Malakoff Mederic - MGEN - Natixis – Reale Seguros - Société Générale – Swiss Life
INDUSTRIES	AbInBev – Daher - Eiffage – Essilor - Ford - Imerys – Lafarge - Nestlé - Pernod Ricard - Pratt & Whitney Canada - PSA – Qoros - Renault – Saint Gobain - Schneider Electric
SANTE - PHARMACEUTIQUE	American Hospital of Paris - APHP - AstraZeneca – Biomérieux - GlaxoSmithKline – HRA Pharma - Ipsen - L'Oréal – Merck - Novartis Pharma – Pierre Fabre - Sanofi – Servier - UCB
TELECOMS - MEDIAS - TECHNOLOGIES	Belgacom - Canal + - Orange – France Télévisions - Hewlett Packard - Lagardère - SFR – Telefonica – Telmap – 20 Minutes
SERVICES – DISTRIBUTION - TRANSPORT	Accor - Altarea Cogedim – Arezzo - Belron Canada - Bureau Veritas - Carrefour - Casino – El Corte Ingles - DHL - Disneyland Paris – Galeries Lafayette - Geodis – Groupe Beaumanoir - Kering - Kuoni – Intermarché - SNCF - RFF - Sodexo – Stade de France - Virgin
ADMINISTRATION	AFSAPPS - Assurance Maladie du Quebec – EFS - Inria – Ministère de l'Intérieur - Ministère de la Justice – La Poste - Région Wallonne – UCANSS - Ville de Marseille – Ville de Paris – Ville de St Etienne
ENERGIE – UTILITIES & CHIMIE	Air Liquide - Antargaz - Areva –Dalkia - EDF - Electrabel - Gaselys – Gazechim - GDF Suez – SPE/ Luminus – Primagaz - Solvay -Total - Ultramar – Veolia - Vivaqua

## LA CLIENTELE MID-MARKET

**Keyrus** dispose par le biais d'**Absys Cyborg** d'une base de près de 3200 clients, dont le chiffre d'affaires est compris dans une fourchette large allant de 5 à 200 M€ de CA et dont l'effectif est compris dans une fourchette de 20 et 2000 salariés.

Les 3200 clients d'**Absys Cyborg** sont issus de tous secteurs d'activité: Industries, Services, Transports et Logisticiens, Santé et médico-social, Energie, Informatique et Télécoms, Banques, Mutuelles et Assurances...

Le tiers du chiffre d'affaires réalisé en 2014 par **Absys Cyborg** provient des contrats de maintenance annuels. Cette récurrence s'étend au-delà des contrats aux prestations de services afférentes :

1. Les mises à jour « légales »
2. Les mises à jour fonctionnelles
3. Les mises en conformité face aux évolutions technologiques
4. Les prestations de paramétrage et conception de besoins fonctionnels ou modules complémentaires

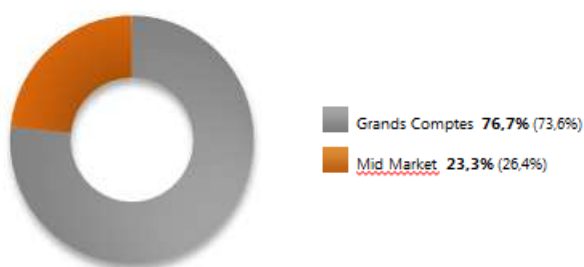
Cette clientèle a des exigences particulières de réactivité et de proximité géographique auxquelles répond **Absys Cyborg** par sa couverture géographique au travers de ses 13 agences.

Soucieux de ne pas reproduire l'expérience de partenaires furtifs ou inaptes à suivre les mutations technologiques du marché, les clients apportent une vigilance toute particulière à la pérennité de leurs nouveaux prestataires. A ce titre, **Absys Cyborg** apporte toute garantie et toute sécurité d'un partenariat durable.

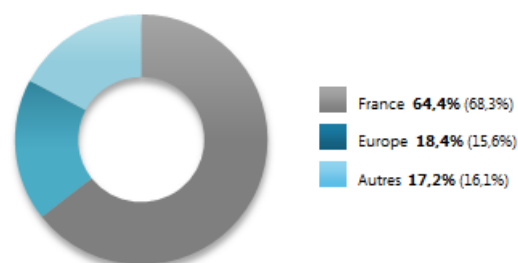
**Absys Cyborg** accompagne un grand nombre de ses clients depuis près de trente ans et plus de 1500 d'entre eux collaborent avec **Absys Cyborg** depuis plus d'une dizaine d'années. Le taux de maintien des clients **Absys Cyborg** est supérieur à 92%, indication d'un niveau de fidélisation très satisfaisant. Le revenu des contrats est en croissance de plus de 4%, témoignage de la poursuite de prise de part de marché d'**Absys Cyborg**.

## REPARTITION DU CA 2015

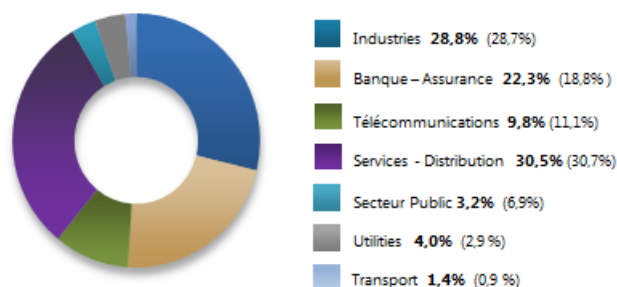
### Par segment de marché



### Par zone géographique



## Par secteur d'activité



Entre parenthèses : données au 31/12/2014

En termes de contribution sur ces deux segments de marché, l'activité du Groupe en 2015 se répartit comme suit :

En M€	Grands Comptes	Mid Market	Groupe
Chiffre d'affaires	155,0	47,0	201,9
Résultat Opérationnel Courant	4,2	3,9	8,1
Charges et produits non récurrentes	(2,4)	(0,0)	(2,4)
Résultat Opérationnel	1,8	3,9	5,7

## 1.4 – L'UNIVERS CONCURRENTIEL DE LA SOCIETE

L'univers concurrentiel du **Groupe Keyrus**, sur le segment de marché des Grands Comptes, peut être classé en plusieurs catégories en fonction du périmètre d'activité concerné.

**Keyrus** fait ainsi face, sur ce segment, à une concurrence hétérogène qui fait apparaître plusieurs typologies de sociétés :

- Des cabinets de conseil en Stratégie et/ou Management : BCG, Mc Kinsey, Kurt Salmon, Bearing Point...
- Des sociétés spécialistes de l'intégration dans les domaines de la Business Intelligence et/ou de l'e-Business et du CRM : Business & Décisions, Micropole, SQLI, Viseo...
- Des grands prestataires informatiques : Accenture, Cap Gemini, Altran, Atos, Wipro, Infosys, Sopra-Steria...
- Des acteurs de niche, souvent spécialisés dans une technologie ou sur un secteur précis.

Dans ce contexte, l'offre de **Keyrus** se distingue en proposant une large gamme de solutions et prestations au travers de pluri-expertises qui associent de façon intégrée de fortes compétences technologiques avec des compétences sectorielles, sur les principaux grands secteurs d'activité de l'économie, et fonctionnelles – Finance, Logistique, Achats, Ressources Humaines, Marketing, Communication. Cette offre globale répond ainsi de manière pertinente et adaptée aux attentes spécifiques des clients pour les accompagner dans leurs grands projets de gain de performance et de transformation.

**Absys Cyborg**, sur le segment du Mid-Market, fait face à une double concurrence :

- Celle des éditeurs concurrents de Sage et Microsoft Dynamics. Ils sont régionaux, d'envergure nationale ou internationale : SAP, Oracle Applications, Cegid Group, Qualiatic, Lefebvre Software, Divalto...
- Celle des autres partenaires et revendeurs de Sage et Microsoft Dynamics. Ces deux éditeurs disposent d'un large réseau de partenaires dont le niveau de certification est variable. Rares sont ceux qui ont une envergure équivalente à celle d'**Absys Cyborg**.

L'évolution rapide des technologies innovantes impose des investissements considérables que peu d'acteurs sont capables de suivre. Le marché évolue donc vers une plus grande spécialisation des intégrateurs dans des domaines très ciblés et vers une concentration du réseau.

## **1.5 – EVENEMENTS EXCEPTIONNELS QUI AURAIENT PU INFLUENCER LES ACTIVITÉS OU LES MARCHÉS DE LA SOCIÉTÉ**

A la connaissance de la direction de la société, il n'existe aucun événement exceptionnel qui aurait pu influencer les activités ou les marchés de la société au cours du dernier exercice ou à la date de dépôt du présent document de référence.

## **1.6 – DÉPENDANCE DE LA SOCIÉTÉ VIS À VIS DES BREVETS, LICENCES OU AUTRES**

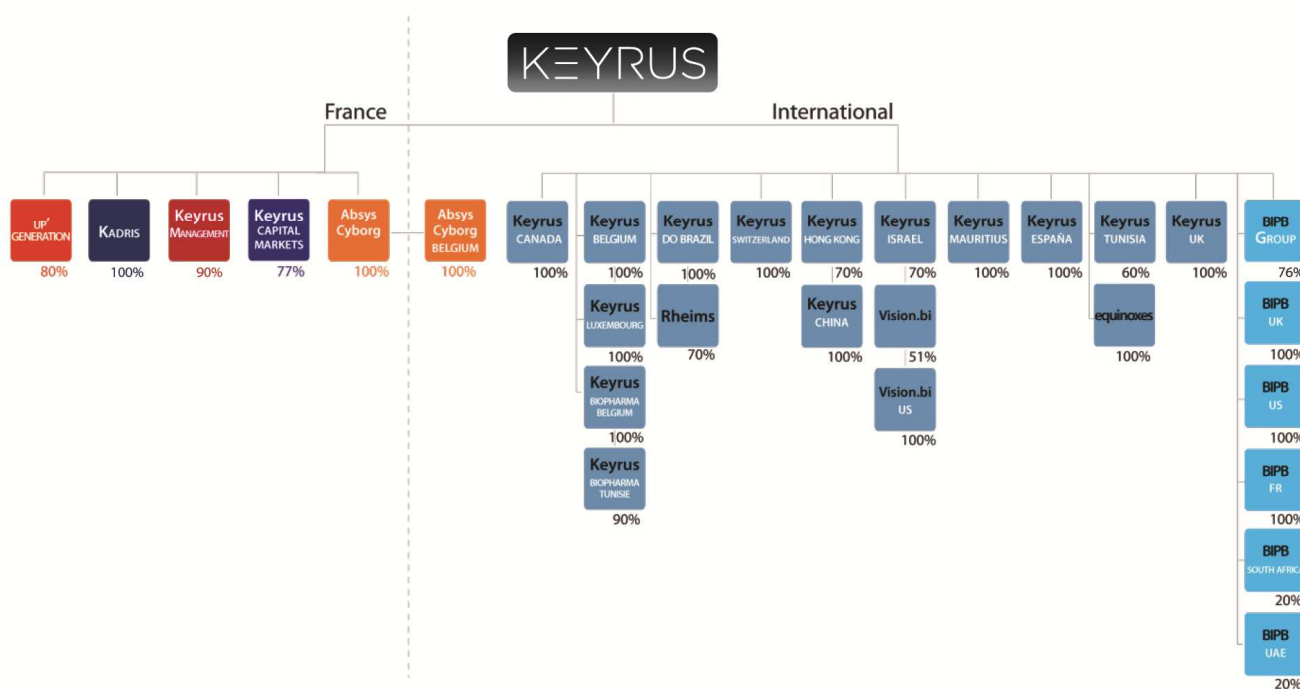
**Keyrus** n'a aucune dépendance vis-à-vis de brevets ou de licences qui seraient essentiels pour la réalisation de son activité.

## II – ORGANISATION ET PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE

### 2.1 - Organigramme juridique

Au 31 décembre 2015, **Keyrus** détient directement ou indirectement l'ensemble des filiales du Groupe et en assure la Direction générale.

Le groupe **Keyrus** est organisé sous la forme suivante :



- Une société mère, **Keyrus**, qui est aussi la société opérationnelle en France pour l'ensemble de l'activité Grands Comptes
- Une filiale en France qui regroupe l'ensemble de l'activité Mid Market du Groupe **Keyrus**
- Des filiales opérationnelles intervenant sur leurs marchés nationaux

En France, le Groupe bénéficie du régime de l'intégration fiscale.

La société mère prend en charge certains services (marketing, communication, direction générale, direction financière) pour l'ensemble des filiales.

Un détail de ces conventions intra-groupe est présenté à la page 74.

## 2.2 - Principales Filiales du Groupe Keyrus

Tableau des principales filiales et participations

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat d'exploitation de la période	Dividendes encaissés
					Brute	Nette			
Principales filiales détenues à plus de 50%									
Keyrus Management	1 200	415	1 615	90%	1 305	1 305	6 217	909	-
Kadris Group	1 800	- 856	944	100%	1 515	1 515	- -	8	
Kadris Consultants	38	- 69	31	100%	3 237	3 237	3 272	49	
Keyrus Canada Inc	1 456	- 1 942	486	100%	985	-	4 925	- 175	
Keyrus Suisse	138	- 606	468	100%	32	32	1 335	- 194	
Keyrus Belgium	125	2 508	2 633	100%	5 999	5 999	16 465	256	
Keyrus Luxembourg	31	- 665	634	100%	31	31	273	- 80	
Keyrus Espagna (Etica Software)	29	522	551	100%	2 545	2 545	5 443	369	
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	418	- 39	379	100%	2 763	2 763	13 576	673	
Keyrus Maurice	41	- 50	9	100%	95	95	145	2	
Keyrus Hong Kong	1	- 96	95	70%	7	7	63	- 17	
Keyrus Chine	567	- 775	208	70%	456	456	2 849	- 401	
Equinox	68	972	1 040	100%	79	79	2 169	264	
Keyrus Tunisie	-	665	665	68%	-	-	1 372	447	
Keyrus Israël	2	630	632	70%	1	1	355	80	
Vision BI	1	688	689	51%	1 586	1 586	5 179	- 98	
Vision BI USA	-	297	297	51%	-	-	1 902	95	
Keyrus Capital Market	100	- 391	291	77%	77	77	1 891	- 210	
Keyrus UK	1	1	2	100%	1	1	-	-	
Keyrus Biopharma Belgium	100	51	151	100%	1 115	1 115	9 144	205	
Keyrus Biopharma Tunisie	23	40	63	90%	22	22	107	19	
Absys - Cyborg	1 000	5 225	6 225	100%	9 667	9 667	46 224	3 901	1 500
Absys - Cyborg Belgique	19	95	114	100%	6	6	1 553	59	
Up Génération	-	- 1 625	1 625	80%	-	-	1 365	- 249	
Rheims	9	- 13	4	70%	1 535	1 535	1 316	- 15	
BIPB Group Limited	4	- 1	3	76%	1 330	1 330	-	-	
BIPB Limited UK	4	- 2 043	2 039	76%	-	-	5 426	- 804	
BIPB LLC US	9	- 320	311	76%	-	-	2 653	- 78	
BIPB SARL	1	- 3	2	76%	-	-	-	104	

L'addition du capital social et des autres capitaux donne le montant de la situation nette sociale.

La société **Keyrus S.A.** est la société consolidante du groupe.

L'activité des filiales est présentée au point 1.3 du rapport de gestion.

## 2.3 - Organigramme fonctionnel

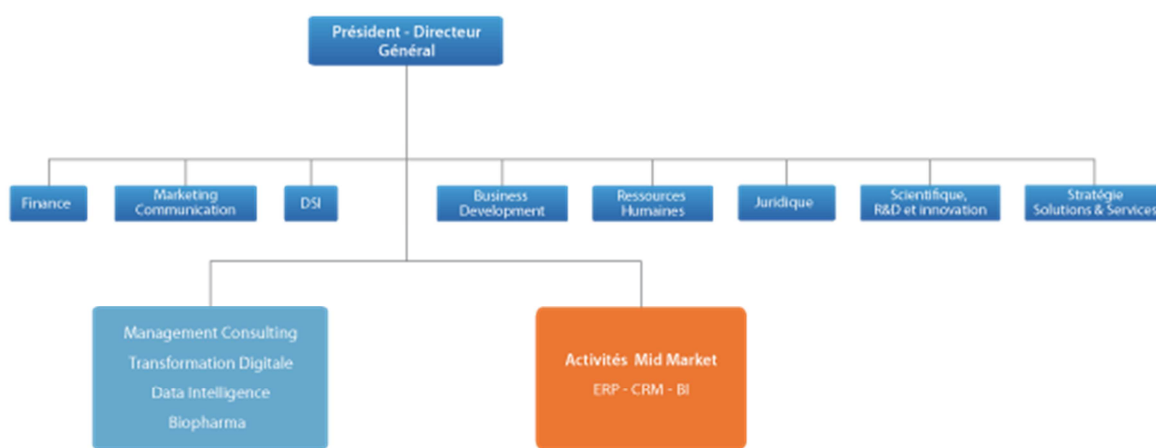
**Keyrus** dispose d'une organisation qui favorise l'agilité, le travail collaboratif ainsi que la responsabilité au service d'une relation durable avec ses clients.

L'activité du Groupe **Keyrus** est différenciée par marché, avec une activité « Grands Comptes » opérée sous la marque **Keyrus**, et une activité « Mid Market » conduite sous la marque **Absys Cyborg**.

Dans chacune de ces activités, le Groupe est organisé en directions opérationnelles par région et secteurs d'activité favorisant ainsi une proximité avec les clients.

L'activité Grands Comptes bénéficie de pôles transverses sur les axes 'Business Development', Innovation, 'Knowledge Management' et 'Qualité & Delivery' qui servent l'ensemble des 'Business Units' opérant sur ce segment de marché.

Enfin, les services supports transverses (administration, informatique, communication, marketing, direction des offres et du consulting) apportent leur soutien aux unités opérationnelles sur les deux segments de marché.



### III – VISION POUR LE FUTUR

#### Les métiers algorithmiques : à la croisée des chemins de la data et du digital

Si le caractère résolument digital de notre économie ne pose plus guère de débat, la multiplication des écosystèmes digitaux, couplée à l'explosion des données, ouvre une nouvelle ère où l'entreprise doit fondamentalement revoir son rapport à la data pour assurer sa pérennité.

Suivant une année de forte conscientisation du marché, et à l'heure à laquelle le World Economic Forum parle de quatrième révolution industrielle, l'année 2015 a été marquée par une forte accélération de la pénétration des nouveaux paradigmes autour de la valorisation des données massives et multi-structurées au sein des entreprises. De nombreux projets pilotes ont en effet vu le jour à travers l'ensemble des grands secteurs industriels, en France et à l'International, confirmant la pertinence de la forte montée en compétences anticipée par le **Groupe Keyrus** dans les domaines du Big Data et de la Data Science.

L'accroissement de maturité du marché est réel : plutôt que techniques, les projets pilotes portent volontiers une dimension métier importante et sont focalisés sur des cas d'usage pointus.

La dimension pluridisciplinaire du **Groupe Keyrus**, matérialisée par sa capacité à fédérer rapidement l'ensemble de ses compétences autour d'un engagement commun, prend ici tout son sens. Elle permet

en effet d'accélérer la réalisation de ces projets, d'anticiper leur valeur économique et de construire les indispensables ponts entre les métiers et les techniques analytiques et algorithmiques de pointe.

Afin de permettre aux entreprises de tester rapidement les cas d'usage analytiques et de diminuer la complexité technique à mettre en œuvre les moyens nécessaires à ces approches, **Keyrus** a poursuivi en 2015 le développement de sa plate-forme scalable, hautes performances, RAYS™. Tirant profit de l'élasticité du Cloud, RAYS™ dispose d'une librairie complète de modules de capture, de traitement et de valorisation des données massives et multi-structurées, permettant de développer rapidement des algorithmes originaux et des modèles d'affaire algorithmiques. Formidable accélérateur, la plate-forme RAYS™ de **Keyrus** diminue considérablement les barrières à l'entrée des nouvelles technologies au sein des organisations et répond par la même occasion au manque criant de Data Scientists sur le marché.

Les axes plus traditionnels de la Business Intelligence, pierre angulaire toujours indispensable du pilotage de l'entreprise, poursuivent quant à eux leur évolution vers des modèles de plus en plus autonomes, venant compléter, dans une approche bimodale, les solutions d'entreprise avec une approche plus pragmatique et self-service de la Business Intelligence. Ce glissement marque un changement de paradigme majeur : le passage du Système d'Information Décisionnel à un écosystème d'individus, de données et de solutions, au sein de l'entreprise, au service d'une prise de décision toujours plus rapide et plus agile.

Fidèle à son ADN historique, le **Groupe Keyrus** est convaincu que les gagnants de demain sont ceux qui seront à même d'innover et d'épouser la convergence des mondes de la data et du digital afin de développer leurs modèles d'affaire et leurs écosystèmes, tout en préservant leur capacité à mesurer et piloter leur performance économique. Plus que jamais, à l'aube d'une nouvelle révolution industrielle, dans un monde où les changements de paradigmes s'enchaînent et où le déluge informationnel ne montre aucun signe de tarissement, bien au contraire, le **Groupe Keyrus** confirme son positionnement fort autour de ses trois univers d'expertise : Data Intelligence, Digital Experience, Management & Transformation.

Notre ambition reste inchangée et, on ne peut plus d'actualité : « **aider les entreprises, en leur fournissant les moyens de s'inscrire dans une nouvelle ère économique data-digitale, à tirer profit des changements de paradigmes pour créer de nouvelles opportunités et alimenter les leviers de leur croissance.** »

## IV – POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

### 4.1 - Investissements opérationnels

Les investissements du Groupe **Keyrus** sur les Grands Comptes se sont poursuivis en 2015 avec notamment :

- En France, Accélération de nos investissements dans le domaine du Digital : du Conseil 'Transformation Digitale' à la mise en œuvre de solutions Big Data/Analytics, Mobile, Social, e-Commerce/Omnicanal dans une approche cross-Business Unit (Technologies & Services ).
- En Espagne et en Tunisie, Investissement en ressources pour industrialiser nos plates-formes « nearshore » et servir nos Grands Comptes Européens dans les domaines : Data Intelligence et Digital commerce. Certification ISO 9001 de Keyrus Espagne.
- En Israël, Transfert de compétences et support à l'ensemble des filiales du Groupe pour déployer nos savoir-faire dans le domaine des architectures Big Data et Cloud Computing..



Au Brésil, renforcement du top management avec l'arrivée d'un nouveau CEO et amélioration des processus opérationnels pour supporter une forte croissance organique.

- En Chine, investissement en formation et méthodologie des équipes Digital commerce et développement d'une offre Data Science.
- Plus globalement, un investissement continu en innovation sur les produits de la marque **Keyrus** et autour des technologies émergentes dans les domaines : Big Data, Cloud Computing, Data Viz, Analytics et Digital Marketing. Et également, sur l'ensemble des grandes implantations du Groupe, le développement des activités de conseil de haut niveau de **Keyrus** et de **Keyrus Management**, et en particulier au travers d'un très fort maillage des compétences spécifiques de conseil en technologies et en management avec les autres compétences du Groupe, qui nous permet de proposer et délivrer une proposition de valeur assez unique sur le marché.

#### 4.2 - Opérations de croissance externe réalisées en 2015 et début 2016

Il n'y a pas eu d'opération de croissances externes conclues en 2015, mais trois opérations étaient proches de la conclusion en fin d'année et ont été conclues sur le premier trimestre 2016.

- En janvier 2016, Keyrus a finalisé la reprise de 55% de Medqualis, société basée à Montréal, spécialisée en Biopharma et intervenant au Canada et au nord des Etats-Unis. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre aux activités Biopharma de Keyrus de développer leur présence à l'international.
- En février 2016, Keyrus a repris 100% du Créac'h Consulting, cabinet de conseil en management spécialisé en conseil en organisation RH et en SIRH, basé à Paris. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre à Keyrus Management de renforcer son expertise RH.
- En mars 2016, Keyrus Belgium a finalisé le rachat de 51% de Navigha, cabinet de conseil en management basé à Bruxelles et réalisant environ 4M€ de chiffre d'affaires en 2015.

#### 4.3 – RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Sur l'exercice 2015, le Groupe **Keyrus** a poursuivi de façon volontariste ses investissements en matière de R&D pour le développement de solutions innovantes sur ses deux segments de marché : Grands Comptes et Middle Market.

Au cours de l'exercice 2015, notre Direction Scientifique R&D et Innovation pour a effectué des travaux de R&D soutenus pour chacune de ses activités majeures en France et dans ses filiales, dont les principaux sont décrits ci-après :

- Développement de programmes de formation personnalisés en lien avec notre Chaire Data Science de l'école polytechnique (ie 1.2.5.1)
- Développement de nouvelles versions de notre plateforme PaaS pour des nouveaux services Big Data Cloud Analytics. ( ie 1.2.5.2)
- Evolution, de notre Framework e-commerce : Rapid Store for Hybris.
- Lancement de la plateforme Quilliup en mode SaaS.

- Amélioration de notre Framework ELT/Big Data. Intégration avec Google Cloud Platform.
- Poursuite des Développements de logiciels de haute technologie autour des plates-formes Qlik
- Poursuite des développements de verticaux MS Dynamics pour les activités Mid-Market.(ie 1.2.5.5)

## V – RESPONSABILITE SOCIETALE, ENGAGEMENT SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Le secteur des services autour du Conseil et des Technologies demeure un segment pourvoyeur d'innovations et de développement durable pour toute entreprise le composant.

**Keyrus** s'engage continuellement dans un ensemble d'actions favorisant le développement durable de par son importance capitale, et sa contribution en tant que paramètre de croissance et de performance tant économique que sociale. Cela est valable intra et extra-entreprise, devenant ainsi une réelle préoccupation pour notre monde actuel, et un défi majeur auquel nous sommes confrontés continuellement.

**Keyrus** a ainsi inscrit l'axe environnemental dans ses objectifs à travers une adhésion renouvelée au Pacte Mondial des Nations Unies en 2015, et en se référant à l'ensemble des règles et principes édictés dans ce rapport ayant trait à la fois à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), à son comportement, et à ses différentes actions engagées dans le développement durable et les différentes problématiques environnementales.

Ces principes sont inscrits dans une volonté d'application quotidienne dans les rapports, relations et comportements qu'ils soient intra-entreprises, mais aussi l'ensemble des collaborateurs externes : clients, acteurs, fournisseur, ou toute personne morale ou physique amenée à travail avec notre groupe.

Ces mêmes principes répondent à une logique première : celle de la préservation des fondamentaux et valeurs fortes que sont l'esprit d'équipe, le respect des engagements, la qualité, le sens du service, et le respect de la diversité humaine. Cela demeure un facteur essentiel dans notre action globale d'accompagnement des clients selon leurs projets de transformation, qui veille au respect de la plus grande éthique et morale.

En soi, cela consolide cette réputation acquise par **Keyrus**, avec un souci constant de transparence, d'équité et de progrès continu depuis maintenant 20 ans. Le Groupe aspire ainsi à prolonger cet objectif premier d'excellence, en veillant année après année à développer une relation solide et de qualité avec l'ensemble des parties prenantes son écosystème.

### 5.1 RESPONSABILITE SOCIETALE

#### 5.1.1 Un acteur responsable et engagé

Engagé dans une pratique commerciale responsable, créatrice de valeur ajoutée, **Keyrus** s'efforce d'établir une relation de confiance avec l'ensemble des intervenants, et ce en développant un référentiel de valeurs fortes commun à l'ensemble de ses collaborateurs externes afin partagé in fine avec l'intégralité de ses partenaires externes.

## VALEURS ET ETHIQUE

Afin de garantir le respect et la cohérence avec les valeurs morales fondamentales à **Keyrus**, telles que la diversité, le respect d'autrui et de ses engagements, un code éthique strict a été établi afin d'orienter au mieux l'ensemble de la conduite de l'entreprise et de ses pratiques, contribuant ainsi à agir concrètement en vue d'un monde plus juste et plus humain. Ce code éthique, charté et disponible sur nos sites Internet, et fait figure de guide pour l'ensemble de nos pratiques internes et commerciales.

## RESPONSABILITE SOCIALE

**Keyrus** s'engage de par son statut à être cet employeur responsable envers chacun des collaborateurs qui travaillent pour le Groupe de manière identique et sans discrimination.

Société internationale et multiculturelle, **Keyrus** respecte sur l'ensemble des territoires où le Groupe est implanté et défend depuis son origine la diversité humaine et culturelle de son personnel à travers ses activités et engagements auprès d'associations œuvrant dans ce sens.

- **Keyrus** est signataire, depuis plusieurs années, de la « **Charte de la diversité** » pour promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toute forme de discrimination. Le Groupe a renforcé ses actions ces dernières années en rédigeant une nouvelle charte de recrutement doublée d'une charte des recruteurs, laquelle engage tout manager ou collaborateur du Groupe intervenant dans un processus de recrutement à opérer la sélection des candidats uniquement sur des critères de compétences, qualifications et motivations en excluant tout critère d'ordre privé, ethnique et personnel.
- **Keyrus** est membre fondateur de « **l'Association Française des Managers de la Diversité** », créée en 2007 et continue à participer aux commissions de travail, ateliers d'échanges, petits déjeuners et conférences dont l'objectif est de construire des solutions innovantes et de partager des bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations.
- **Keyrus** est signataire de la « **Charte de la Parentalité en Entreprise** » qui poursuit les objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents. En 2015 et à l'identique des deux dernières années, plus de 90% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales ont été acceptées, ainsi que la proposition de solution de télétravail télétravail compatible avec les fonctions du demandeur.
- Membre de l'IMS « **Entreprendre pour la Cité** », et de l'association « **Nos cités ont du talents** », dont l'action repose sur le parrainage de jeunes diplômés issus de quartiers dits sensibles. **Keyrus** a poursuivi en 2015 son soutien auprès de ces associations et a enregistré une croissance de 10% du nombre de parrains par rapport à l'année précédente.
- **Keyrus** se mobilise, en France aux côtés de l'APEC, en adhérant à la Charte Tremplin Jeune, afin d'aider l'insertion professionnelle des jeunes. Le Groupe s'illustre ainsi par sa politique non-discriminante, en recevant en entretien les jeunes dont la candidature correspond à ses besoins en compétences et en apportant un retour argumenté aux candidats non retenus. En 2015, **Keyrus** a participé aux Journées « **Tremplin Jeunes** » APEC à Paris et à Lyon.
- Un partenariat avec la Fondation '**Croissance Responsable**' a été initié dès 2013 afin de permettre à des enseignants de collèges de faire un stage d'immersion en entreprise pour une meilleure connaissance de ses métiers et donc une meilleure orientation.

- **Keyrus** est devenu membre en 2015 de l'association '**Crée ton Avenir**' pour s'engager auprès de jeunes collégiens à les recevoir dans ses locaux et leur présenter ses métiers et les codes de l'entreprise le temps d'une après-midi.

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

- L'égalité professionnelle Hommes/Femmes
- Les seniors
- Le handicap
- L'évolution de carrière et la formation

#### UNE FORTE ECOUTE CLIENTS ET UNE RELATION DANS LA DUREE

L'appréhension et la compréhension des besoins de nos clients est une de nos priorités. En conséquence, **Keyrus** s'engage à leur fournir uniquement les solutions les plus pertinentes et adaptées dans un souci de maîtrise de coûts et de retour sur investissement. Le Groupe table ainsi sur la mesurabilité des indicateurs de performances issus de chaque projet.

La relation client au sens de **Keyrus** se définit aussi par un souci de promotion de l'écoute et du dialogue à travers une relation de proximité avec chacun, laquelle pouvant s'établir directement avec les membres de la direction, et en envisageant chacune d'entre-elles dans la durée, dans une optique de satisfaction et de fidélisation sur le long terme.

#### UN CODE ETHIQUE PARTAGE AVEC LES FOURNISSEURS

**Keyrus** demeure un groupe conscient des impacts potentiels des pratiques professionnelles dans l'exercice de l'ensemble de ses activités, et s'engage de ce fait à opter pour des solutions et procédures d'achats fiables et durables mais aussi pour une réduction de ces impacts sur le long terme.

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

#### UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE AFFIRMEE

**Keyrus** est un acteur éco-responsable. Afin de contribuer aux efforts de préservation de la planète, le Groupe s'efforce de minimiser son impact environnemental en maîtrisant sa consommation d'énergie, ses déplacements professionnels, en recyclant systématiquement ses déchets, équipements et consommables. Plusieurs campagnes de communication de sensibilisation aux impacts environnementaux liés à l'activité du Groupe sont régulièrement réalisées, afin d'accroître la prise de conscience et motiver ses collaborateurs à agir pour le respect de l'environnement.

### 5.1.2 Des valeurs fortes et partagées

#### Esprit d'entreprise - Respect des engagements - Sens et qualité du service - Diversité

Les valeurs défendues chez **Keyrus** ne restent pas lettre morte. Elles vivent au quotidien, portées par chacun et partagées par tous.

**L'esprit d'entreprise** fédère l'ensemble des collaborateurs et leur a permis de créer ensemble un groupe solide, reconnu et en forte croissance. Cet esprit se traduit par le désir d'avancer et grandir ensemble pour apporter sans cesse des réponses neuves à nos clients. Il reste bien sûr parfaitement contrôlé avec l'envie de ne prendre ou faire prendre que des risques mesurés, toujours dans l'intérêt de nos clients ou partenaires. Une valeur qui est l'essence même de la compétitivité démontrant une forte capacité à prendre des décisions, à réagir et agir dans un souci constant de performance et de dépassement de soi.

Les objectifs que nous nous fixons dans la réussite des projets et le partage du succès nous amènent à **respecter nos engagements** vis-à-vis de nos clients et les uns vis-à-vis des autres. Ceci pour ancrer notre crédibilité future et développer une confiance réciproque avec nos clients et autres partenaires. En respectant nos engagements, le Groupe renforce ses relations, sa réputation et développe une fidélisation clients stratégique pour l'avenir : **sens et qualité du service** demeurent au cœur des préoccupations du groupe.

Enfin, nous avons la profonde conviction que **la diversité** – des personnes, des expériences, des situations – est une richesse qui renforce le respect d'autrui et notre capacité collective à accompagner nos clients dans leur recherche de performance.

### **5.1.3 Un code éthique et une conduite morale au cœur de l'ensemble de nos pratiques**

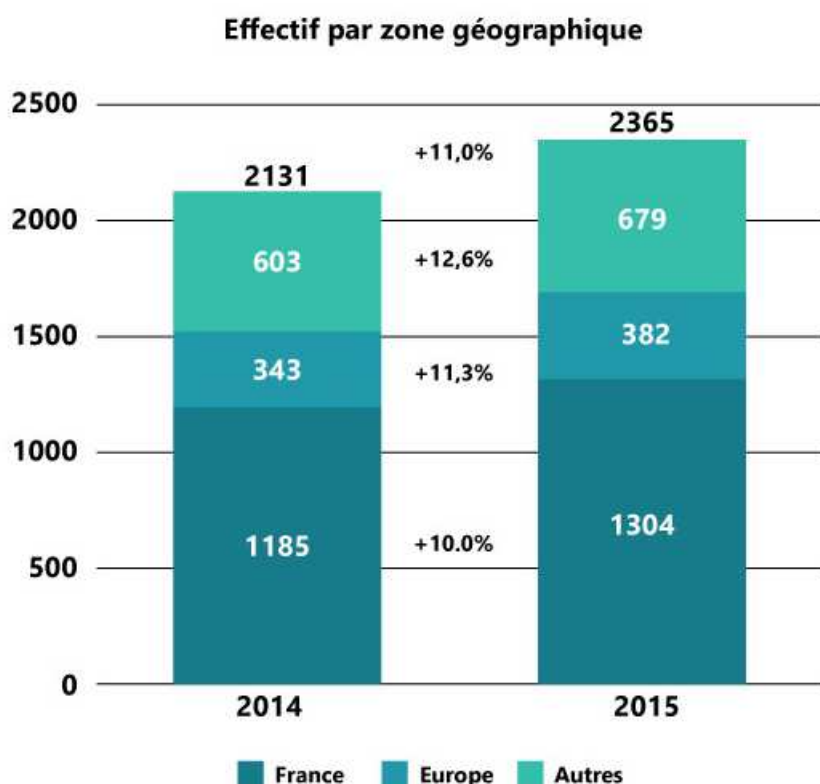
**Keyrus** adopte depuis son origine un code éthique censé guider le bon déroulement de ses processus internes comme externes et garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement de ses collaborateurs. Son engagement au Pacte Mondial des Nations Unies lui aussi permis de renforcer son engagement sur les points suivants :

- Respecter les droits de l'Homme dans toutes les transactions avec les collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et autres partenaires du Groupe.
- Prendre conscience que les traditions et pratiques locales peuvent être différentes en tant que Groupe de dimension internationale, il respecte ces lois locales tout en respectant les législations et réglementations internationales en vigueur
- Lutter contre la précarisation de l'emploi en favorisant autant que possible les embauches en CDI
- Respecter les législations sociales communautaires et nationales ainsi que les conventions collectives de chaque pays où le groupe exerce ses activités
- Respecter les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relatives au droit du travail
- Rejeter le recours au travail forcé ou toute autre forme de travail obligatoire
- Refuser le recours au travail des enfants
- Favoriser la flexibilité dans l'organisation du travail de façons à permettre un juste équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée
- Placer la diversité parmi ses valeurs clés et refuse tout type de discrimination
- Respecter l'exercice du droit syndical et la liberté d'association
- Respecter la législation en vigueur en matière de santé et de sécurité dans l'environnement de travail
- Exiger le respect de la confidentialité de la part de ses collaborateurs au regard des données et autres informations qui leur sont accessibles dans le cadre de leur travail
- Respecter l'exercice du droit syndical

## 5.2 LES RESSOURCES HUMAINES

Le Groupe **Keyrus** a vu globalement ses effectifs augmenter sur l'année 2015 de près de 11,0% avec un nombre de +233 collaborateurs supplémentaires à fin d'année (+230 collaborateurs sur les activités Grands Comptes et +3 collaborateurs pour le segment du Mid Market). L'activité Grands Comptes enregistre ainsi la majeure partie de cette évolution. Elle représente toujours plus de 80% de l'effectif total.

La croissance est aussi marquée par une forte internationalisation des effectifs du Groupe puisque les filiales étrangères du Groupe enregistrent la plus forte croissance des effectifs comme le montre le tableau suivant :



Les collaborateurs du Groupe **Keyrus** sont issus de cursus Ecoles d'Ingénieurs ou de Commerce mais également de cursus universitaires spécialisés dans les métiers du Décisionnel, des Systèmes d'Information, du Digital et des grands métiers de l'entreprise. Le Groupe poursuit le développement de ses partenariats avec certaines écoles et universités ciblées, afin de donner aux étudiants un accès aux offres et métiers de l'entreprise, et développer la notoriété du Groupe auprès des étudiants. Ces actions peuvent être de divers ordres : job forum, conférences métiers ou technologiques, exercice de simulation d'entretiens...

En 2015, **Keyrus** a poursuivi ses travaux au sein de la chaire « Data Scientist » créée en 2014 par l'École polytechnique, en partenariat avec deux autres mécènes, Orange et Thales, et portée par la Fondation de l'X.

L'objectif de la chaire est de soutenir des formations en sciences des données appliquées au « Big Data » pour répondre aux besoins croissants des entreprises, à travers une formation d'ingénieur, co-habituée entre l'École polytechnique et Télécom ParisTech, afin de créer un nouveau vivier de

recrutement pour les entreprises. La chaire soutiendra également des actions de formation continue, à destination de professionnels en activité.

Le bilan chiffré de la Chaire Data Science de l'Ecole Polytechnique en 2015 est prometteur puisque 70 étudiants ont été formés en M1 Data Science et 55 étudiants en M2 Data Science.

A la sortie du M2, 50% des étudiants rejoignent de grands groupes, 25% des startups et 25% poursuivent en thèse ou doctorat.

Par ailleurs, trois propositions au DSSP (Data Science Starter Program) ont été réalisées auxquelles ont participé des collaborateurs de la société **Keyrus**, mais aussi des sociétés Thales et Orange, ainsi que des collaborateurs de nos clients.

L'âge moyen des collaborateurs du Groupe est de 33 ans, et la proportion de femmes dépasse le standard applicable à notre marché, avec un taux supérieur à 30%, et une courbe en évolution progressive constante.

Le Groupe favorise la promotion interne à travers une politique de gestion de carrières s'appuyant sur un référentiel métiers adapté, des parcours professionnels clairs et motivant, des revues d'effectifs annuelles basées sur un processus d'évaluation outillé et performant et de multiples passerelles de mobilité, tant en termes de métier que d'implantation géographique.

A ce titre, plus de 50% des Managers sont issus de la promotion interne, et la mobilité internationale se développe au sein du Groupe, notamment au Canada, au Brésil et en Tunisie.

Le Groupe développe, à travers son école de formation interne, des cursus de formations adaptés à tous les profils, et permet à ses consultants Experts de dispenser leur savoir aux équipes, sur un mode collaboratif et en adéquation avec les méthodologies propres à **Keyrus**.

Le Groupe s'appuie également sur ses partenariats éditeurs historiques pour former ses équipes aux dernières versions des produits afin de conserver le meilleur niveau d'expertise.

Des formations en développement personnel (prise de parole en public, management, coaching...) sont en outre dispensées afin d'accompagner les collaborateurs dans leur progression professionnelle.

Groupe international favorisant les synergies entre ses différentes entités, les cours de langues se développent en présentiel, par téléphone ou e-Learning et visioconférence, afin d'améliorer l'employabilité de nos équipes sur des projets internationaux et développer la mobilité au sein du Groupe.

### 5.3 KEYRUS ET L'ENVIRONNEMENT

Bien que son statut de société de prestations de service intellectuel lui permet d'exercer des activités impactant peu sur l'environnement, néanmoins l'exercice de **Keyrus** génère de nombreux déplacements, nécessite beaucoup d'infrastructures et de matériels informatiques et produit beaucoup de documents.

Acteur éco-responsable engagé et soucieux de contribuer à la protection de la planète, **Keyrus** développe une politique environnementale dont l'objectif est de minimiser au mieux et sur le long terme tout impact néfaste pour l'environnement, à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs mais aussi de ses clients, de ses fournisseurs et autres partenaires.

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

Ces actions d'informations portent de manière générale sur :

- La prise en compte de sa politique environnementale dans les formations sur la responsabilité sociale du Groupe et la sensibilisation et motivation des collaborateurs sur les enjeux environnementaux présents et futurs.
- Le respect des lois et réglementations locales et internationales sur l'environnement.
- La conduite d'un bilan carbone et la mise en place à l'échelle du Groupe d'indicateurs de mesure de la performance des actions environnementales conduites par le Groupe.

Après avoir réalisé son Bilan Carbone en 2012, et sa participation au Pacte Mondial des Nations Unies, **Keyrus** a pu déceler quatre axes importants autour desquels le Groupe a pu agir afin de réduire son impact sur l'environnement :

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

#### **IMMEUBLES ET LOCAUX**

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

De la même manière, **Keyrus** attache une grande importance à minimiser la consommation d'électricité et d'eau utilisée dans ses locaux lorsqu'il lui en est donné la possibilité. Le Groupe installe ainsi des systèmes de détection de présence permettant l'allumage et l'extinction des lumières dans les lieux de passage privatifs de ses locaux. Des campagnes d'informations sont menées régulièrement pour sensibiliser les collaborateurs à éteindre tout éclairage, ordinateur ou autre équipement électrique non utilisés. Des panneaux et autres signalétiques sont apposés dans l'ensemble des pièces partagées par les collaborateurs, comme les salles de réunion par exemple. Les systèmes de chauffage et de climatisation sont réglés en fonction des périodes climatiques et, dans la mesure du possible, chaque collaborateur peut intervenir sur la modification ou coupure de ces systèmes pour permettre une économie d'énergie.

Concernant les surfaces de bureau, chaque manager responsable d'un site est encouragé, en tenant compte des réglementations locales et du règlement intérieur des immeubles, de dimensionner les surfaces de chaque pièce sur la base des seuils minimums correspondant au nombre de collaborateurs y travaillant ;

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

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



## MATERIELS ET EQUIPEMENTS

La politique d'achats du groupe est gérée selon un modèle centralisé assurant une standardisation et une mutualisation du matériel utilisé, afin de mieux économiser l'énergie sur les sites. De ce fait, la Direction Informatique et Logistique prend elle-même la réalisation des bilans carbone, et de toute action d'amélioration résultant de ces bilans afin d'assurer une gestion optimale des matériels et équipements.

Quant à l'activité principale au sein de **Keyrus** de développement de logiciels et de gestion des projets informatiques, elle est clairement identifiée permettant ainsi une gestion centralisée du parc de serveurs du groupe et de l'ensemble de ses équipements permettant une totale maîtrise des coûts à la fois économiques et écologiques.

### Gestion de l'énergie

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

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

A cela s'ajoute un bon nombre de campagnes luttant contre le gaspillage de papier et d'encre à travers les impressions inutiles, et la favorisation du recours au scan, ou l'impression recto-verso.

### Maîtrise et durée de vie du matériel informatique

Cela est rendu possible grâce au référencement et inventaire systématique des matériels et équipements achetés, mais aussi celui des stocks et équipements achetés. Ainsi, ne sont remplacés que les équipements totalement obsolètes afin de garantir les meilleurs équipements aux collaborateurs. Cette gestion informatisée permet également de gérer le recyclage correct de chaque matériel arrivé en fin de vie. Cette procédure contribue à l'allongement de la durée de vie du matériel informatique, lequel permet de limiter de manière conséquente notre impact environnemental.

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

## TRANSPORT ET DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS

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

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

- Ne se déplacer qu'en cas de stricte nécessité
- Opérer une gestion intelligente des agendas en regroupant les déplacements vers des destinations proches
- Eviter les déplacements aux heures de pointe
- Privilégier, quand cela est possible, les réunions en visio ou téléconférence
- Favoriser les déplacements en transport en commun plutôt que les véhicules personnels dans les déplacements urbains et par train plutôt que l'avion sur le territoire national

Depuis 2012, le Bilan Carbone est aussi utilisé dans l'analyse des impacts des déplacements professionnels, et permet d'identifier les pistes de progrès (Formation à l'éco-conduite, utilisation de véhicules propres et répondant aux normes Euro 5 et 6, solution de covoiturage ...), et assurer sur le long terme une réduction significative des émissions de CO2 liée à l'utilisation de la flotte automobile du groupe et/ou aux déplacements professionnels.

#### **APPROVISIONNEMENT AUPRES DES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES**

**Keyrus** est très attentif à la problématique Achats dans le cadre de sa responsabilité environnementale et sociale. L'entreprise suit d'ores et déjà une politique d'achats responsables, en tenant à s'allier à des partenaires et fournisseurs tout en respectant les principes édictés par le pacte Mondial des Nations Unies et le Syntec Numérique. Cela passe d'ailleurs par le respect strict des dix principes de la « Charte des bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME » qui contribue à une meilleure politique d'achats.

Cette Charte vise à établir une « relation équilibrée, authentique et durable entre grandes entreprises, opérateurs publics et PME », tout comme entre clients et fournisseurs de prestations intellectuelles. La signature de la Charte engage également les entreprises à « respecter 10 engagements pour des achats responsables afin d'éviter des comportements abusifs dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs ».

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

# PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

## INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONÉES

<i>En millions d'euros</i>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>158,9</b>	<b>173,1</b>	<b>201,9</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>4,6</b>	<b>5,8</b>	<b>8,1</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.9%</i>	<i>3.3%</i>	<i>4.0%</i>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>4,4</b>	<b>4,9</b>	<b>5,7</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.8%</i>	<i>2.8%</i>	<i>2.8%</i>
<b>RÉSULTAT NET (Part du Groupe)</b>	<b>1,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,7</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>0.9%</i>	<i>1.6%</i>	<i>1.8%</i>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (en euros)</b>	<b>0,09</b>	<b>0,18</b>	<b>0,24</b>
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	<i>0,09</i>	<i>0,17</i>	<i>0,24</i>
<b>DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE *</b>	<b>15.4</b>	<b>17.6</b>	<b>13.9</b>
<b>NOMBRE MOYEN DE COLLABORATEURS</b>	<b>1752</b>	<b>1 817</b>	<b>2 247</b>
<b>NOMBRE TOTAL DE COLLABORATEURS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1793</b>	<b>2 132</b>	<b>2 365</b>

\* La dette nette correspond à la somme de l'ensemble des encours de dettes vis-à-vis d'établissements bancaires et financiers, crédit-bail inclus, de laquelle est soustraite la position de trésorerie active (disponibilités de trésorerie et valeurs mobilières de placement) ; elle n'inclut pas les dettes d'earn-out ni les engagements de rachats d'actions

# ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

## I – MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

L'administration de **Keyrus** est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 2015 de cinq membres. Le mandat des administrateurs est d'une durée de six ans renouvelables. Les statuts de **Keyrus** prévoient que le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

### Profils des administrateurs

#### ▪ **Eric COHEN**

Eric COHEN est président fondateur du Groupe **Keyrus**. Diplômé d'un troisième cycle d'informatique et gestion de l'université de Dauphine, il débute sa carrière en 1989 en participant au lancement d'une SSII qu'il développera activement en tant que co-dirigeant. En 1996, Il fonde **Keyrus**, société de conseil et de services informatiques spécialisée dans les NTIC, l'introduit en bourse en 2000 et la conduit en à peine dix ans à occuper une place dans le top 50 des sociétés de services en informatique en France.

Eric COHEN est Président-Directeur Général de **Keyrus**, Président d'Absys Cyborg, de **Keyrus** Management, de **Keyrus** España, de BIPB Group Ltd, de **Keyrus** UK et de **Keyrus** Canada. Il est également administrateur de **Keyrus** Tunisie, de **Keyrus** International SA, de **Keyrus** Limited, de Vision BI, de **Keyrus** Israël, **Keyrus** Belgique, **Keyrus** Luxembourg, Equinoxes et de Keyrus Brasil. Enfin, il est gérant des sociétés EMC Capital Partners, Up Generation et de Absystem Gestion SPRL et administrateur de Middenext et du MEDEF Paris.

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

#### ▪ **Rébecca MEIMOUN**

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

Rébecca MEIMOUN est administrateur de **Keyrus** SA, **Keyrus** Belgique, **Keyrus** Luxembourg, **Keyrus** Canada, **Keyrus** España, Vision BI, **Keyrus** Tunisie et Equinoxes.

#### ▪ **Laetitia ADJADJ**

Laetitia ADJADJ, titulaire d'un DESS de Finance d'Entreprise (Université Paris Dauphine), a débuté sa carrière au sein du Groupe L'Oréal au sein de la direction financière.

Laetitia ADJADJ est administrateur de **Keyrus** SA, **Keyrus** Belgique, **Keyrus** Luxembourg, **Keyrus** Canada, **Keyrus** Tunisie et Equinoxes.

#### ▪ **Philippe LANSADE**

IEP Paris, Philippe LANSADE, a débuté sa carrière en 1990 comme analyste financier chez Lehman Brothers International à Paris, à Londres puis New York au sein du département Fusions & Acquisitions. Il intègre deux années plus tard la branche Securities du Crédit Lyonnais à Londres en tant qu'associé et accède ensuite au poste de Directeur du département Fusions & Acquisitions.

Il rejoint en 1997 la société Rothschild & Cie à Paris, toujours dans la branche Fusions & Acquisition, pour en prendre la gérance.

Philippe LANSADE est, depuis 2010, Président du groupe Schools of the Media Industry.

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

#### ▪ **Claude BENMUSSA**

ESC Reims, Claude BENMUSSA a débuté sa carrière comme auditeur chez Coopers & Lybrand.

Il accède ensuite au poste de directeur financier de la Compagnie Générale du Jouet (CEJI) avant de rejoindre le groupe Thomson CSF en tant que directeur financier de la filiale Thomson LGT. Il intègre le Groupe France Télécom en 1991 où il occupe successivement les postes de directeur financier d'EGT, de directeur général adjoint de FTMS, de directeur du contrôle de gestion et de la comptabilité du Groupe France Télécom et enfin, de directeur financier adjoint du Groupe France Telecom.

Claude BENMUSSA a été administrateur des sociétés Orange France, Telmex au Mexique, Mobistar en Belgique et Transpac en France, ainsi que Président du comité d'audit de TPSA en Pologne et de Mobinil en Egypte.

Il est actuellement Senior Advisor chez PwC (PricewaterhouseCoopers), Senior Advisor chez Tech Mahindra. Membre du comité d'audit d'Eaton Towers à Londres, et Président du Comité d'audit de La Mancha, société de mines d'or, et de **Keyrus**.

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

Le tableau récapitulant les mandats et fonctions exercés par les administrateurs sociaux dans les différentes sociétés figure dans le rapport de gestion.

#### Autre information

A la connaissance de la société, aucun membre du conseil d'administration ni aucun mandataire social (dirigeant) n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a participé en qualité de membre du conseil d'administration ou de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire, n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## II – CONFLITS D'INTERETS

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

Il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leur participation.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes présente l'ensemble des conventions réglementées directes ou indirectes passées et en cours entre des mandataires sociaux et la société.

### III – REMUNERATIONS ET AVANTAGES

Le tableau ci-après rend compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés et dues au titre des exercices 2014 et 2015 à chaque mandataire social tant par **Keyrus** elle-même, que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Les rémunérations indiquées sont des rémunérations brutes.

**Keyrus** n'étant pas contrôlée par une autre société, il n'y a pas lieu de mentionner les sommes versées par la société qui contrôle **Keyrus**, au sens du même article.

#### Tableau des rémunérations des mandataires sociaux

La rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux et due au 31 décembre 2015 est de 458.200 € dont 7.200 € relatif aux avantages en nature. Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 70.000 € en 2015 et 50.000 € en 2014.

La rémunération globale due, avec prise en compte de 100% de la rémunération variable potentielle, se décompose comme suit :

Tableau N° 1 - Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social		
	2014	2015
	Montants dus	Montants dus
<u>Eric COHEN - Président directeur général</u>		
Rémunération fixe	240 000	240 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle		
Jetons de présence	13 100	38 150
Avantages en nature	-	4 980
Total	353 100	383 130
<u>Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines</u>		
Rémunération fixe	96 000	96 000
Rémunération variable	15 000	15 000
Rémunération exceptionnelle		
Jetons de présence	8 500	4 950
Avantages en nature	2 217	2 220
Total	121 717	118 170

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2015 que de l'exercice 2014, l'a été au titre de son contrat de travail avec la société Keyrus SA.

Ces rémunérations ont été fixées conformément à la pratique de marché sur ces types de postes.

Concernant les mandataires sociaux susvisés, la société n'a, à ce jour, pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou

des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à ceux-ci.

Au cours des exercices 2015 et 2014, il n'a été attribué aucun stock option ou BSPCE à l'un quelconque des mandataires sociaux de la société.

Le montant des avantages en natures résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société ou d'une couverture sociale sont de 7.200 € au titre de 2015 et 2.220 € au titre de 2014 (pour les administrateurs toujours présents en 2015) et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social présents en 2015		
en Euros	2014	2015
M. Eric COHEN	Néant	4 980
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 217	2 220
<b>TOTAL</b>	<b>2 217</b>	<b>7 200</b>

### Tableau des jetons de présence

Les jetons de présence versés en 2015 et 2014 se décomposent comme suit :

Jetons de présence versés - Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2014	2015
Eric COHEN	21 950	20 450
Didier TAUPIN	1 750	-
Rebecca MEIMOUN	1 750	8 500
Laetitia ADJADJ	-	-
Philippe LANSADÉ	9 400	10 350
Claude BENMUSSA	16 400	18 050
<b>TOTAL</b>	<b>51 250</b>	<b>57 350</b>

Tableau des jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
	2014		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<u>Laetitia ADJADI - Administrateur</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature				
Total	-	-	-	-
<u>Philippe LANSADÉ - Administrateur</u>				
Rémunération fixe	5 000			
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle		7 650		
Jetons de présence	10 000	1 750	9 950	10 350
Avantages en nature				
Total	15 000	9 400	9 950	10 350
<u>Claude BENMUSSE</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	18 050	16 400	16 950	18 050
Avantages en nature				
Total	18 050	16 400	16 950	18 050

## Tableau des titres donnant accès au capital

Options de souscription ou d'achat d'actions attribués durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe
Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été exercé au cours de l'exercice.

Options de souscription ou d'achats d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social
Au cours de l'exercice, les mandataires sociaux n'ont pas exercé des options, des BSPCE et des BSA

Actions gratuites attribuées à chaque mandataire social						
Actions gratuites attribuées par l'assemblée générale des actionnaires du 27 juin 2008	N° et date du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions associées
Madama Rebecca MEIMOUN	Plan N°1 - CA du 30 mars 2009	10 000	5000	29/03/2011	29/03/2013	Pas de condition associée
Succession Monsieur Serge ANIDJAR	Plan N°1 - CA du 30 mars 2009	20 000	10000	29/03/2011	29/03/2013	Pas de condition associée

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social
N/A

Concernant les mandataires sociaux, la société n'a pris aucun engagement, à ce jour, au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des



avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à celles-ci.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers		
	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	N/A	N/A

	Contrat de travail		Régime supplémentaire de retraite		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement des fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<u>Monsieur Eric COHEN</u>								
Président directeur général		X		X		X		X
Date de début de mandat	07/06/2011							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Madame Rebecca MEIMOUN</u>								
Directrice des ressources humaines	X			X		X		X
Date de début de mandat	07/06/2011							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Madame Laetitia ADJADI</u>								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	07/06/2011							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Monsieur Philippe LANSADÉ</u>								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	07/06/2011							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Monsieur Claude BENMUSSA</u>								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	10/06/2010							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2015							

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2015 que de l'exercice 2014, l'a été au titre de son contrat de travail avec la société Keyrus SA.

## IV – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 4.1 Echéances des mandats des organes d'administration et de Direction

Noms Administrateurs	Assemblée Générale Désignation	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Monsieur Eric COHEN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Rebecca MEIMOUN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Laetitia ADJADJ	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Philippe LANSADÉ	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Claude BENMUSSA	10 juin 2010	31 décembre 2015

### 4.2 Contrats entre les mandataires sociaux et la société ou ses filiales

Les membres des organes d'administration, de direction ne sont liés par aucun autre contrat avec la société ou ses filiales au terme duquel ils pourraient bénéficier d'un avantage quelconque, hormis ceux décrits dans le présent document.

#### 4.2.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements.

Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation. Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de Commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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

## **1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L.225-38 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **• CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES**

**Personnes concernées : Eric COHEN, Rébecca MEIMOUN, Laetitia ADJADJ**

**Keyrus et Keyrus Management, Up Génération, Keyrus Capital Markets, BIPB Limited, Keyrus Israël, Keyrus Tunisie.**

Le conseil d'administration du 24 juillet 2015 a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services entre votre société et les sociétés Keyrus Management, Up Génération, Keyrus Capital Markets, BIPB Limited, Keyrus Israël et Keyrus Tunisie.

Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par Keyrus :

- Assistance en matière financière et de gestion de trésorerie
- Assistance en matière de comptabilité, de contrôle de gestion et d'informatique
- Assistance en matière administrative, juridique et fiscale
- Assistance en matière de gestion du personnel et de recrutement
- Assistance technique
- Assistance en matière de gestion des locaux et du matériel
- Assistance en matière de communication
- Assistance en matière de gestion administrative et d'administration des ventes

La tarification des services rendus est composée de :

- La refacturation d'une quote-part des frais dits « indirects », au prorata du chiffre d'affaires de la filiale dans le total du chiffre d'affaires consolidé de Keyrus et de ses filiales.
- La refacturation d'une quote-part des frais dits « directs » en fonction de la consommation réelle de ces services par la filiale.

Au titre de l'exercice 2015, le montant facturé au titre de cette convention se décompose comme suit :

Keyrus Management	296.541 €
UP Génération	93.936 €
Keyrus Capital Markets	59.566 €
BIPB Limited	167.301 €
Keyrus Israël	50.000 €
Keyrus Tunisie	167.871 €

Motifs justifiant de l'intérêt de cette convention pour la société : la société Keyrus dispose d'équipes expérimentées et pluridisciplinaires fournissant par exemple des prestations

d'encadrement, d'expertise et des travaux administratifs nécessaires au bon fonctionnement des organisations. Cette convention permet à la société **Keyrus** de rationaliser ses coûts de fonctionnement.

## **2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

#### **4.2.2 Conventions et engagements réglementés depuis le 1er janvier 2016**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, aucune nouvelle convention ou engagement réglementés n'a été présentée à l'approbation du conseil d'administration de **Keyrus SA**.

#### **4.3 Comité d'audit ou des rémunérations**

Le conseil d'administration a mis en place un comité d'audit en 2010. Il n'existe pas de comité des rémunérations au sein de la Société.

#### **4.4 Conformité au gouvernement d'entreprise en vigueur**

La société se conforme en matière de gouvernement d'entreprise aux obligations légales édictées notamment dans le cadre de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Mesdames, Messieurs,

En application des articles L. 225-37 al.6 et L. 225-68 al. 7 du code de Commerce, le Président de votre conseil d'administration vous rend compte, aux termes du présent rapport :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration (1),
- des procédures de contrôle interne mises en place par votre Société (2).

L'ensemble des travaux ont été réalisés par la direction financière du Groupe sous la supervision du Président du Conseil d'Administration.

**1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration :**

Le conseil d'administration débat et prend les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale. Le conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions ressortant de sa compétence légale ainsi que sur toutes les opérations de croissance externe ou de cession.

Le Conseil d'administration a mis en place un Comité d'audit par décision en date du 30 juillet 2010, ledit Comité est présidé par Monsieur Claude BENMUSSA.

Le Comité d'audit s'est réuni six fois au titre de l'exercice 2015 et a examiné, préalablement à leur communication, l'ensemble des documents devant être transmis au marché par le Groupe **Keyrus** :

- Publication du chiffre d'affaires trimestriel à fin mars, juin, septembre et décembre 2015
- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe **Keyrus** ;
- Examen des comptes consolidés annuels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux annuels de la société **Keyrus SA** ;

Le Conseil d'administration ne dispose pas, pour le moment, de règlement intérieur organisant la nomination d'administrateurs indépendants au sens du rapport Bouton. Toutefois le conseil comporte en son sein deux administrateurs indépendants en la personne de Messieurs Philippe LANSADE et Claude BENMUSSA.

## 1.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration comprend à ce jour 5 membres et la durée de leurs mandats est de six ans dont deux postes sont occupés par des femmes

Vous trouverez en annexe du présent Rapport la liste des mandats exercés par les administrateurs dans d'autres sociétés.

Noms Administrateurs	Assemblée Générale Désignation	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Monsieur Eric COHEN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Rebecca MEIMOUN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Laetitia ADJADJ	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Philippe LANSADE	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Claude BENMUSSA	10 juin 2010	31 décembre 2015

## 1.2 Conditions de préparation des travaux du conseil d'administration

Le Président du conseil d'administration :

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

Le conseil d'administration est assisté par le comité d'audit pour la préparation de ses réunions.

## 1.3 Réunion du Conseil d'administration

Les administrateurs ainsi que les représentants des organes représentatifs du personnel sont convoqués par le Président au moins trois (3) jours avant la réunion du conseil d'administration essentiellement par lettre recommandée ou par tous moyens.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, les commissaires aux comptes ont été convoqués aux réunions du conseil d'administration qui ont examiné et arrêté les comptes semestriels consolidés ainsi que les comptes annuels.

Lors des réunions du conseil d'administration, un dossier présentant l'ordre du jour et les différents documents pouvant faciliter les débats est remis à chaque personne présente.

Au cours de l'exercice 2015 le conseil d'administration s'est réuni 6 fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité proche de 90%.

Chaque réunion du conseil d'administration a fait l'objet de l'établissement d'un procès-verbal soumis à l'approbation des administrateurs, signé par le Président et un administrateur au moins, et retranscrit dans le registre social coté et paraphé par le greffe du Tribunal de commerce.

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

#### **1.4 Pouvoirs du Directeur Général**

Je vous rappelle que le Président du conseil d'administration de la Société exerce également les fonctions de Directeur Général.

A ce titre ses pouvoirs ne font l'objet d'aucune limitation, qu'elle soit statutaire ou décidée par le conseil d'administration.

Cependant, il est d'usage que le Président Directeur Général requiert l'avis du conseil d'administration pour toutes opérations de croissance externe ou de cession de filiale ou de participation ainsi que pour les financements importants.

#### **1.5 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX**

La rémunération perçue au cours de l'exercice 2015 par Madame Rebecca MEIMOUN, administrateur, l'a été au titre de son contrat de travail conclu avec la société Keyrus SA, à l'exception des jetons de présence dont le détail figure dans le rapport de gestion.

Cette rémunération a été fixée conformément à la pratique de marché sur ce type de postes.

Au titre de l'exercice 2015, les jetons de présence s'élèvent à 70.000 € et se répartissent comme suit:

Jetons de présence - Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2015	2014
Eric COHEN	38 150	13 100
Rebecca MEIMOUN	4 950	8 500
Laetitia ADJADJ	-	-
Philippe LANSADÉ	9 950	10 350
Claude BENMUSSA	16 950	18 050
<b>TOTAL</b>	<b>70 000</b>	<b>50 000</b>

Les critères d'attribution des jetons de présence attribués au cours de l'exercice 2015 sont les suivants :

- un montant fixe annuel de 33.200 € est attribué à Monsieur Eric COHEN qui est en charge de la préparation des Conseils d'administration.
- un jeton de 500€ est attribué à chaque administrateur lorsqu'il assiste au Conseil d'Administration. Ce jeton est limité à 150€ lorsque l'administrateur assiste au Conseil par téléphone ou visio-conférence
- un montant de 12.000 € est attribué à Monsieur Claude BENMUSSA es-qualité d'administrateur présidant les travaux du Comité d'audit



- un montant de 5.000 € est attribué à Monsieur Philippe Lansade es-qualité d'administrateur présidant les travaux d'évaluation de société dans le cadre d'opérations de fusion-acquisitions soumises à l'approbation du Conseil d'Administration.

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

Monsieur Eric COHEN, Président-Directeur Général de la société, ne bénéficie ni d'un contrat de travail ni d'une clause de rupture de son mandat. Sa rémunération est fixée par le conseil d'administration.

Concernant les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, nous vous renvoyons au rapport spécial sur les attributions d'actions gratuites.

### **1.6 Limitations aux pouvoirs des Managers des filiales**

Une charte de gouvernance a été établie et signée par l'ensemble des managers depuis septembre 2011.

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

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

- des plafonds de dépenses par nature soient fixés. Toute dépense dépassant ces plafonds doit être préalablement autorisée par la direction financière de Keyrus ;
- tout investissement de plus de 5.000€ doit faire l'objet d'une information spécifique auprès de la direction financière. Des plafonds sont fixés en fonction de leur nature, au-dessus desquels ces investissements doivent être préalablement autorisés par la direction financière du groupe ;
- l'embauche de tout personnel d'encadrement ou de direction soit autorisée par la direction de la Société ;
- tout avoir de plus de 20.000€ doit faire l'objet d'une information spécifique auprès de la direction financière. Tout avoir de plus de 40.000€ doit être préalablement autorisé par la direction financière du groupe.

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

## **2. Procédures de contrôle interne**

### **2.1 Définition et objectifs du contrôle interne chez Keyrus**

La Société ayant à la fois une activité opérationnelle et de holding, le contrôle interne s'étend aux sociétés contrôlées afin de donner une vision globale et fiable de la situation du groupe Keyrus et des risques latents de chaque opération.

Le contrôle interne au sein de la Société est défini comme le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et le personnel en vue de fournir une assurance raisonnable quant à l'accomplissement des objectifs suivants :

- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la sauvegarde des actifs.

Cette définition est inspirée des principes énoncés par l'AFEP et le MEDEF.

Le système de contrôle interne de **Keyrus**, comme tout système de contrôle interne, donne une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs mentionnés ci-dessus, mais ne peut fournir une garantie absolue qu'ils sont et seront atteints.

### **2.2 Les structures et acteurs du contrôle interne du groupe Keyrus**

Le groupe **Keyrus** est constitué de diverses entreprises de tailles variables et réparties en France et à l'étranger et est régi par une charte de gouvernance.

Les structures de contrôle comprennent notamment :

- le Conseil d'Administration qui, en raison de ses pouvoirs et son rôle de contrôle et d'orientation, est le premier acteur du contrôle interne du groupe ;
- la Direction du Groupe est assurée par le Président Directeur Général.
- Le Comité d'audit, dont la présidence est assurée par Monsieur Claude BENMUSSA.

Ils analysent les performances des deux secteurs d'activité – Grands Comptes et Middle Market et prennent les décisions d'allocations de ressources pour asseoir la stratégie du Groupe.

La stratégie est exposée aux managers ayant des responsabilités au sein de chaque secteur.

Le Comité de Direction Groupe des managers des principales Business Unit de chaque secteur se réunit pour rendre compte de l'application des décisions prises par la Direction du Groupe.

Ses objectifs concernent non seulement la performance économique, mais aussi les domaines dans lesquels le groupe **Keyrus** vise à atteindre un degré de compétence. Ils sont traduits dans des budgets et plans annuels.

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

En outre, les principaux managers du groupe se réunissent tous les 6 mois.

Enfin, pour toute décision touchant à la stratégie de l'entreprise (acquisition, désinvestissement, projet d'investissement significatif), les éventuelles propositions des membres du Comité de Direction Groupe sont remises à la Direction du Groupe et sont examinées pour décision par le conseil d'administration.

La Direction Financière du groupe Keyrus valide les objectifs financiers annuels élaborés par les managers de filiales, de responsabilités transverses ou de fonctions.

Au sein de cette Direction Financière :

- le directeur financier est responsable de la qualité de l'information comptable et financière préparés par le Groupe sur la base des informations remontées par les entités.
- le contrôle de gestion est responsable de l'analyse de l'information économique, et de la qualité des opérations de clôture et de reporting. Il effectue un suivi des performances des unités opérationnelles et peut suggérer le déclenchement et le suivi des plans d'actions correctifs ;
- la direction comptable du groupe et les responsables « comptabilité » des entités conduisent les travaux des équipes comptables et s'assurent de la qualité des informations comptables produites.

### **2.3 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Le contrôle interne de l'information comptable et financière s'organise autour des éléments suivants :

- un processus budgétaire annuel, comprenant un compte de résultat mensualisé et des indicateurs clés de performance,
- une re-prévision réalisée en septembre, basée sur l'arrêté semestriel, la performance réelle à fin août et les perspectives d'activité à cette date,
- un reporting mensuel, comprenant les principaux indicateurs opérationnels et financiers,
- un reporting mensuel consolidé,
- une revue hebdomadaire des positions de trésorerie et des financements disponibles du groupe Keyrus,
- un référentiel et une communauté de méthodes comptables au sein du groupe Keyrus.

#### **2.3.1 Processus budgétaire**

Le processus budgétaire est décliné pour l'ensemble des unités d'affaires et des filiales du groupe **Keyrus**, des fonctions transverses et support.

Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes :

- en octobre, l'ensemble des éléments comprenant la note d'orientation stratégique et budgétaire, les formats standards groupe permettant l'élaboration du plan et du budget pour l'année suivante ainsi qu'une prévision fin d'année en cours sont transmis aux différents managers ;
- en octobre, un budget dit « Top-Down » est également transmis aux différents managers et leur permet de mieux appréhender comment la Direction attend de voir retranscrite dans leur performance spécifique les points clés de la note d'orientation stratégique et budgétaire ;

- l'ensemble des éléments est à transmettre à la Direction Générale et la Direction Financière du Groupe pour début décembre ;
- en décembre, les différents managers du groupe en concertation avec la Direction Générale et Financière du groupe arrêtent les budgets pour l'année suivante ;
- en janvier, présentation au Comité de Direction Groupe des budgets de l'année par les managers;
- lorsque nécessaire, l'actualisation des budgets sur la base des performances réalisées.

Le budget et les re-prévisions sont mensualisés pour servir de référence au reporting du Groupe.

### **2.3.2 Reporting mensuel**

Toutes les entités du groupe Keyrus (filiales et centres de profits) s'inscrivent dans le cycle de gestion et de pilotage du groupe par la mise en place d'un processus de reporting mensuel portant sur le compte de résultat et sur un ensemble d'indicateurs clés.

Des revues d'activité sont organisées sur une base mensuelle par la Direction Générale et le Direction Financière du Groupe.

### **2.3.3 Comptes consolidés**

La consolidation est réalisée au siège du groupe en s'appuyant sur un logiciel de consolidation reconnu, « Magnitude de SAP », ce qui assure la continuité et l'homogénéité des retraitements.

Toutes les filiales du groupe doivent transmettre une liasse de consolidation selon un format standard qui intègre l'ensemble des informations y compris les engagements hors bilan.

Dans un premier temps, les liasses de consolidation sont établies en monnaie locale et selon les principes comptables locaux.

Dans un second temps, les liasses sont retraitées pour être aux normes IFRS.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Keyrus de l'exercice 2015 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne

Tous les semestres une note d'instruction précisant le processus et le calendrier d'arrêté des comptes consolidés est diffusée au sein du Groupe.

## **2.4 Procédures de contrôle interne relatives à la gestion des risques**

Ces procédures sont détaillées dans la partie 3 du rapport de gestion.

### **3 Plan d'actions pour 2016**

Du fait de la croissance, il est également envisagé les actions suivantes :

- Amélioration continue des processus et systèmes de capitalisation des connaissances;
- Amélioration de l'organisation et des processus de la fonction finance et des systèmes de gestion Keyrus
- Poursuite du développement et de l'amélioration des outils de pilotage et notamment au niveau de Keyrus SA par la capitalisation sur l'ERP mis en place en 2012

### **4 Raisons justifiant la non application par la Société d'un code de gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 al 8 et L. 225-68 al. 9 du Code de commerce)**

La société a été informée de la parution du Code de gouvernement d'entreprise élaboré par Middledenext pour les valeurs moyennes et petites en décembre 2009 mais maintient sa décision de ne pas souscrire au code de gouvernement d'entreprise prévu par la loi du 3 juillet 2008.

La société est d'ores et déjà suffisamment transparente sur le mode de rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux, en particulier au niveau de la subordination de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux à la performance du groupe. Ce type de mesure est appliqué depuis de nombreuses années.

Enfin, le type de rémunération et d'avantages des dirigeants mandataires visés dans le code de gouvernement d'entreprise, ne trouvent pas application au sein de notre Groupe.

A l'exception de Madame Rebecca MEIMOUN, aucun autre dirigeant mandataire social n'est titulaire d'un contrat de travail.

Messieurs Claude BENMUSSA et Philippe LANSADE sont administrateurs indépendants.

### **5 Modalités de participation à l'assemblée générale**

Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale sont décrites à l'article 21 des statuts partiellement reproduit ci-après :

« 21.1 Les assemblées générales sont convoquées par le conseil d'administration ou, à défaut, par le ou les commissaires aux comptes ou par toute personne habilitée à cet effet.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Trente-cinq (35) jours au moins avant la tenue de l'assemblée, il est précisé au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires un avis de réunion emportant convocation contenant les mentions prévues par la loi.

La convocation est faite au moyen d'un avis inséré au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires et dans un journal d'annonces légales dans le département du siège social. En outre, les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un (1) mois au moins à la date de cet avis sont convoqués par lettre simple.

21.2 Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire ou de prendre part aux votes par correspondance dans les conditions légales et réglementaires.

Toutefois, le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription des actionnaires sur les registres de la société ou à la production d'un certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'assemblée des actions inscrites dans ce compte, trois (3) jours avant la réunion.

Les actionnaires qui n'ont pas libéré leurs actions des versements exigibles n'ont pas accès aux assemblées.

En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours avant la date de l'assemblée. »

Il sera soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015 une modification de l'article 21 des statuts afin, conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce modifié par l'article 4 du décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014, de ramener de trois à deux jours ouvrés le délai d'inscription en compte des actionnaires pour la participation aux assemblées générales de KEYRUS.

#### **Informations de l'article L.225-100-3 du code de commerce**

Les informations prévues par l'article L225-100-3 du code de commerce relatif aux éléments susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrites dans le rapport de gestion de l'exercice 2015.

Le Président du Conseil d'Administration  
Eric **COHEN**

## **6 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Keyrus et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON



# RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION  
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE  
DU 20 MAI 2016  
INCLUANT LE RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE

Chers Actionnaires,

Nous vous avons conviés, conformément à la loi et aux statuts de notre Société, pour vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur la marche des affaires de notre Société pendant l'exercice social clos le 31 décembre 2015.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2015. En effet, nous vous rappelons que, les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext de NYSE Euronext (« Eurolist »), compartiment C (small caps) de la Bourse de Paris et nous avons établi des comptes consolidés.

Nous avons l'honneur de soumettre ce rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, l'annexe et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2015.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

- le tableau des résultats des cinq derniers exercices,
- le rapport spécial du Président (i) sur la composition du conseil d'administration et l'application du principe de représentation des femmes en son sein, (ii) sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux ainsi que (iii) sur le fonctionnement du conseil d'administration et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- le tableau des délégations en matière d'augmentation de capital,
- le rapport sur les stocks options ainsi que sur l'attribution d'actions gratuites.

Nous vous rappelons que, conformément aux prescriptions légales, tous ces documents sont restés à votre disposition, au siège social, pendant les vingt-et-un jours qui ont précédé l'assemblée en même temps que les rapports des Commissaires aux comptes.

Nous vous demandons de nous en donner acte.

## 1. RAPPORT SUR LA GESTION DE L'ACTIVITE ET RESULTAT DU GROUPE KEYRUS AU COURS DE L'EXERCICE

Nom au 31/12/2015	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	90%	90%	01/01/15 - 31/12/15
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Chine	Shangai	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Israël	Tel Aviv - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/15 - 31/12/15
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	51%	36%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Capital Market	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus UK	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/15 - 31/12/15
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Up Génération	Paris - France	31 décembre	80%	80%	01/01/15 - 31/12/15
Rheims	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB Group Limited	Londres - UK	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB Limited UK	Londres - UK	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15

### 1.1 Faits marquants de l'exercice

Dans un marché en reprise, la poursuite de notre stratégie de différenciation par une véritable offre de conseil technologique et l'élargissement de celle-ci à de nouvelles expertises ont permis au groupe de connaître une croissance supérieure à celle du marché. La croissance organique des activités du Groupe est de 16,6% (14,9% à périmètre et taux de change constant). Cette croissance est très forte sur le segment des Grands Comptes (+18,8%) et de 3,0% sur le segment du Mid Market.

Les activités Grands Comptes, accélèrent leur croissance organique et surperforment leur marché avec +18,8% sur 2015 contre 4,8% en 2014. Cette forte progression des activités Grands Comptes sur l'ensemble de l'exercice 2015 s'explique notamment par un marché mieux orienté et une demande alignée avec le portefeuille de solutions et services du Groupe

Les activités Mid Market ont progressé de 3,0% contre 7,3% l'an dernier.

Le résultat opérationnel courant (ROC) est en progression passant de 5,8 M€ à 8,1 M€ : le ROC du secteur Grands Comptes progresse de 3,0M€ à 4,2M€ cette année et celui du Mid Market augmente tout aussi significativement, passant de 2,8 M€ à 3,9M€.

La dette financière nette est fortement réduite passant de 17,6 M€ à 13,9 M€, grâce à une bonne gestion du besoin en fonds de roulement et à une augmentation des flux générés par l'activité (+3,5 M€).

La trésorerie nette du Groupe augmente fortement à 20,3 M€ contre 16,4M€ à la fin de l'exercice 2014 et la structure financière reste solide.

Avec un positionnement original et un portefeuille de services bien en place mêlant de très fortes compétences de conseil amont et une excellence technologique nourrie par des investissements continus en matière d'innovation et de R&D, le Groupe est parfaitement positionné pour répondre à la demande sur ses marchés.

Le contrôle fiscal sur le CIR des années 2009 à 2011 commencé en mai 2013 et finalisé au cours de l'exercice 2015, a donné lieu à une rectification dont le montant avait été anticipé et provisionné dans les comptes de l'exercice 2014.

#### 1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2015 les initiatives lancées au cours des dernières années pour se donner les moyens de traiter l'ensemble des problématiques des entreprises en matière de pilotage de la performance, gestion des données et maîtrise du canal digital. Un effort particulier a été porté sur le développement et la promotion des expertises et solutions liées aux data sciences et à l'analyse prédictive.

L'offre de services mise en place repose sur trois piliers stratégiques :

- **Data Intelligence** (Business Intelligence, Information Management, Big Data & Analytics, CPM/EPM),
- **Digital Experience** (Stratégie et Performance Digitales, Digital Commerce, Relation Clients & CRM Digital),
- et **Management & Transformation**

Cette offre permet d'intervenir sur l'ensemble des problématiques amont dans ces domaines : schéma directeur, choix de solution, travail sur les organisations et processus, déclinaison de la stratégie en opérations, plans, budgets, initiatives et indicateurs. Le Groupe a ainsi poursuivi ses investissements pour offrir une couverture complète en matière de compétences Conseil, couvrant tant les aspects technologiques que fonctionnels, avec des spécialistes des grandes fonctions de l'entreprise (RH, ventes, marketing, achats, production industrielle et supply chain, finance,..) ou des métiers de nos clients (industries financières, industries manufacturière et pharma, services non financiers, distribution, secteur public etc...).

Un effort particulier est conduit en continu afin d'améliorer la notoriété et la reconnaissance de la marque Keyrus Management, véritable levier de positionnement des savoir-faire Keyrus en Data et Digital.

Dans un marché de la data science souffrant d'une pénurie de ressources qualifiées, Keyrus investit fortement dans la promotion de la formation sur l'ensemble des géographies du groupe, soit par le biais de cursus structurés réalisés sur plusieurs semaines en interne par les entités du groupe, soit par le biais de partenariats académiques avec des universités et écoles de premier rang. Par exemple en France, Keyrus participe directement à la création de la filière d'emplois Data Scientists, en soutien du Plan Big Data du Gouvernement. Le groupe est ainsi à l'initiative de cursus diplômants (Master 1, Master 2, Phd) et certifiants (formations professionnelles) en Data Science dans le but de former la nouvelle génération de Data Scientists pour les entreprises. Ces deux dernières années en France, Keyrus a ainsi créé des différents cursus diplômants dédiés au Big Data et à la Data Science en partenariat avec l'Ecole Polytechnique, Telecom ParisTech, l'Ecole Polytechnique d'Assurances et Singularity University.

En termes de croissance externe, l'année 2015 a été marquée par l'intégration des acquisitions réalisées 2014 et le lancement de nouveaux projets de rapprochement qui se concrétisent en ce début d'année 2016, détaillés au point 1.4 de ce rapport.

L'offre de services couvre également la mise en œuvre de toutes les principales solutions du marché ainsi que d'une large sélection de technologies innovantes que le Groupe s'est organisé pour détecter, tester et proposer à ses clients. Dans ce domaine, le Groupe bénéficie d'une dynamique d'innovation très forte du marché, tant chez les éditeurs leader du marché (SAP, Oracle, IBM et Microsoft) que chez des acteurs plus petits ou nouveaux entrants, qui permettent de répondre aux problématiques de mobilité, aux attraits du « cloud computing » ou au phénomène du « Big data ». Dans ce domaine, l'intégration de VBI dans l'offre globale du groupe et le soutien de sa croissance se poursuivent.

#### 1.1.2 MID MARKET

Dans un contexte de marché moins favorable et plus incertain que celui des Grands Comptes, le Groupe a réalisé une performance remarquable : si la hausse du chiffre d'affaires de 3,0% est essentiellement due à l'effet de la mise en place de la Déclaration des Salariés Nominative (DSN), l'amélioration de la rentabilité confirme la qualité des équipes dans la gestion opérationnelle de l'activité.

Les ventes de services ont progressé de 7,2%, l'accent continuant à être porté sur la rationalisation de l'offre et la productivité.

La société a continué à améliorer la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une nouvelle progression de 6,2% par rapport à 2014.

Enfin, après une année 2014 en forte de croissance de 30%, les ventes de licences ont connu un retrait marqué, en décroissance de 15% en 2015. Cette baisse peut s'expliquer par des effets d'arbitrage des clients, dans une année où les directions informatiques et financières sont fortement mobilisées par la mise en place de la DSN.

### 1.2 [Activité et résultats du groupe - évolution prévisible](#)

#### 1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

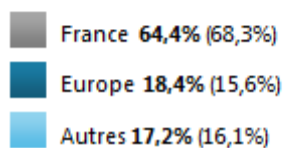
En terme d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 201,9M€ en 2015 contre 173,1M€ en 2014 soit une progression de 16,6% (+21,5% sur les Grands Comptes et +3,0% sur le Mid Market). La croissance organique est de 18,8% sur les Grands comptes et + 3,0% sur le Mid Market, preuve que les choix stratégiques de la direction du groupe portent leurs fruits.

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

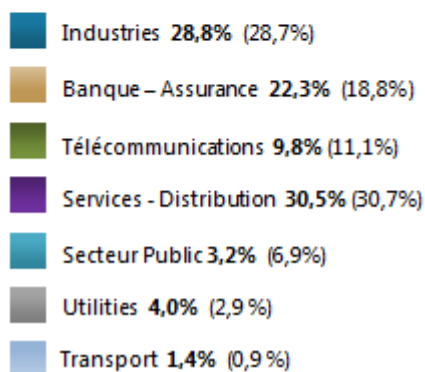
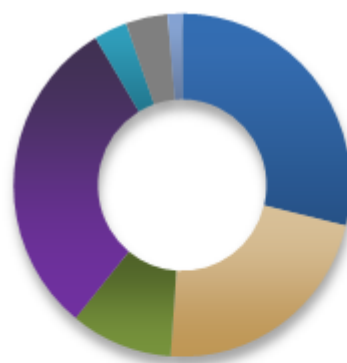
### Par segment de marché



### Par zone géographique



## Par secteur d'activité



Entre parenthèses : données au 31/12/2014

La note 5 de l'annexe des comptes consolidés exprime l'évolution de l'activité par secteur. La répartition géographique évolue par rapport à 2014, avec une hausse de la part de l'international, en dépit d'effet de change fortement défavorable sur le Real brésilien, mais aussi à une hausse du chiffre d'affaires sur l'ensemble de filiales étrangères excepté le Canada et à l'effet année pleine de l'intégration de BIPB.

### 1.2.2 RESULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe **Keyrus** sur l'exercice 2015 peut être résumée comme suit :

Exprimé en k€	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	201 953	173 059
Résultat opérationnel courant	8 072	5 802
Résultat opérationnel	5 717	4 862
Résultat financier	-607	-703
Impôt sur les résultats	-1 810	-1 563
Résultat net	3 300	2 595
Dont :		
Part du Groupe	3 717	2 826
Part des Minoritaires	-417	-232

- **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 8.072 K€ au 31 décembre 2015 contre 5.802 K€ au 31 décembre 2014 soit une hausse de 39,1 %. Il intègre les coûts liés à la mise en place de l'ensemble des compétences, notamment en matière de Conseil, nécessaires pour délivrer l'ambition du Groupe en matière d'offre de services.

Les charges d'exploitation sont ainsi essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 57,6 % du chiffre d'affaires (contre 58,0% l'année dernière).

Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 38,6 % du chiffre d'affaires (contre 42% l'année dernière).

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2015 s'élevaient à 2.125 collaborateurs en augmentation de 9,15% comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitant inclus) s'élèvent à 2.365 au 31 décembre 2015, en progression de 10,96% par rapport au 31 décembre 2014.

- **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel se situe à 5,72M€ contre 486M€ au titre de l'exercice 2014 soit une amélioration de 17,6%. Il intègre des produits et charges non récurrents pour -2,36M€, dont -1.3 M€ au titre de la dépréciation du goodwill des activités au Canada et 0,9M€ de coûts de réorganisation.

- **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à -608 K€ contre - 708 K€ au titre de l'exercice 2014. Il se compose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de -1.462 K€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +854 K€ qui se composent principalement de 479 K€ de produits de désactualisation des créances d'exploitation et de -214K€ de gains/pertes de changes, de 609 K€ de plus-value de cession de titres et -20K€ d'autres charges financières.

- **Impôts sur les résultats :**

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 1.810K€ contre 1.563K€ au titre de l'exercice 2014. L'impôt comprend la CVAE qui représente un montant de 1.400K€ (net de l'impact de sa déductibilité sur l'impôt sur les résultats). La charge augmente de 247 K€, principalement du fait de la hausse de la CVAE

### **1.2.3 SITUATION FINANCIERE DU GROUPE**

- **Capitaux permanents :**

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2015 à 39.287 K€.

- **Passifs non courants :**

Le total des passifs non courants s'élève à 20.541 K€ dont 11.782 K€ de passifs financiers.

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable. 0,6 M€ font l'objet d'une couverture de taux, en particulier avec un SWAP de taux souscrit en 2012 concernant la dette levée auprès du Crédit du Nord (3 M€).

En février 2016, **Keyrus** a signé un financement syndiqué avec ses partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 18M€ et complété par un prêt adossé de BPI de 5M€ décrit au point 1.4 de ce rapport.

- Endettement Financier net :

La trésorerie nette du groupe s'élève à 20,3 M€ au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 3,9 M€ par rapport au 31 décembre 2014.

L'endettement financier net du groupe s'entend ici au sens des covenants bancaires, à savoir toute dette financière souscrite auprès d'un établissement financier diminuée de la trésorerie nette et des valeurs mobilières de placement. Il s'élève à 13,9 M€ au 31 décembre 2015 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2015	31/12/2014
A. Trésorerie	14 980	12 794
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	5 316	4 589
<b>D. Liquidités (A+B+C)</b>	<b>20 297</b>	<b>17 383</b>
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	34	1 025
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	24 289	15 685
H. Autres dettes court terme		
<b>I. Total (F+G+H)</b>	<b>24 324</b>	<b>16 710</b>
<b>J. Endettement financier à court terme (I-D)</b>	<b>4 027</b>	<b>- 673</b>
K. Dette bancaire à long terme	6 660	10 837
L. Obligations émises		
M. Autres dettes à long terme	550	7 450
<b>N. Total (K+L+M)</b>	<b>7 210</b>	<b>18 287</b>
<b>O. Endettement financier net (J+N)</b>	<b>11 237</b>	<b>17 614</b>

- Investissements :

Les immobilisations incorporelles présentent une valeur comptable nette de 40.698 K€ et se composent principalement des goodwill pour 40.312 K€.

Les immobilisations corporelles présentent une valeur comptable nette de 2.533 K€.

Les immobilisations financières présentent une valeur comptable nette de 3.698 K€ constitués principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participations non consolidés.

Le groupe a financé ses investissements sur fonds propres.

Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables qui sont comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations s'élèvent à 2.860 K€ au 31 décembre 2015 et sont actualisées.



- Autres Actifs non courants :

Suite au changement de la réglementation relative au remboursement des Crédits d'Impôt Recherche, et des Crédits d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi et au remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs non courants un montant de 19,1 M€ correspondant aux créances des exercices 2013, 2014 et 2015, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 2%.

Le groupe dispose d'une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 20,3 M€ à mettre en perspective de dettes financières représentant un total de 31,5 M€ (cf. note 20 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2015).

#### 1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+14,7%) supérieure au marché tout en consolidant son portefeuille d'offres : Data Intelligence - Digital Experience – Management & Transformation, **Keyrus** poursuit sa trajectoire stratégique et construit son offre de service numérique intégrée pour accompagner ses clients dans la capacité à transformer leur 'data' en action.

Pour le segment Mid Market, poursuite d'une stratégie de prudence en matière de croissance organique compte tenu de l'environnement économique avec de nouveaux investissements R&D et Innovation autour de nouvelles solutions Cloud - SaaS.

##### 1.2.4.1 Grands comptes

Le Groupe **Keyrus** a continué en 2015 à améliorer sa notoriété et la reconnaissance de sa marque auprès des organisations Grands Comptes et Mid Market.

Agilité, Innovation et expertise de la valorisation de la donnée sont inscrits profondément dans le génome de la marque et permettent à **Keyrus** d'anticiper les 'trends' de marché et d'adapter de manière continue son offre à la demande.

En 2016, le Groupe **Keyrus** va poursuivre ses investissements en matière d'innovation, de formation, de compétences conseil et de qualité de service, et ce sur l'ensemble de ses grandes implantations de façon à pouvoir déployer de grands projets sur l'ensemble des zones d'activité des grands comptes avec un déploiement progressif de ses expertises Digitales et Big Data/Analytics sur l'ensemble de ses zones géographiques.

Le Groupe **Keyrus** anticipe un marché plus favorable en 2016 mais avec toujours une forte pression sur les prix.

##### 1.2.4.2 Mid Market

L'exercice 2016 s'exercera dans un contexte économique toujours difficile pour les PME. **Absys Cyborg** pourra cependant capitaliser sur une base installée unique de plus de 3500 clients qui présente de nombreuses opportunités de migrations de sa base installée vers les versions les plus innovantes de ses logiciels. La croissance estimée du revenu devrait être de 3 à 4% à périmètre équivalent, sans sacrifier aux objectifs de rentabilité opérationnelle. En revanche, il est prévu des investissements importants dans la migration de l'ERP de la société : une équipe projet a été constituée afin de travailler exclusivement sur ce projet.

L'investissement réalisé autour de ses quatre lignes de produits Sage ERP X3, Microsoft Dynamics, Sage Ligne 100 et Paie et Sage FRP 1000 sera homogène.

Le dispositif spécifique visant à développer le revenu licence lié à la signature de nouvelles affaires, mis en œuvre l'an passé, sera prorogé.

Même si l'essentiel des transitions a été conduit en 2015, la nouvelle réglementation liée à la mise en place de la Déclaration des Salariés Nominative (DSN) devrait avoir un effet exceptionnel sur le

volume de service au dernier trimestre 2016 avec l'entrée en vigueur d'une dernière phase de cette réglementation.

Les résultats du premier trimestre 2016 confirment un bon démarrage de l'exercice avec une prise de commande hors DSN en amélioration sensible.

La société poursuit son effort d'enrichissement de ses offres ERP historiques par l'apport de fonctions métiers et de technologies innovantes d'aide à la décision ou de mobilité. La fourniture de solutions hébergeables dans le Cloud constitue en outre une priorité même si la demande des PME reste encore modeste et confuse pour le moment sur le sujet de l'ERP.

Les opportunités de croissance externe d'acteurs directement concurrents ou de solutions complémentaires constituent une cible potentielle de développement pour renforcer les implantations géographiques sur lesquelles la société exerce déjà ses activités ou renforcer la pertinence de ses offres.

L'activité liée à la vente de projets dans des contextes internationaux progresse significativement et constitue un axe clé de développement pour la société.

### 1.3 **Activité des principales filiales**

#### 1.3.1 **ABSYS-CYBORG :**

La société **Absys-Cyborg** a réalisé un chiffre d'affaires de 46,2 M€ (44,7 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de 4,3 M€ contre 3,1 M€ en 2014. L'amélioration de la rentabilité est le résultat d'efforts continus de productivité.

#### 1.3.2 **Keyrus SUISSE :**

La société **Keyrus Suisse** a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3M€ (1,5 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de -0,2 M€ contre -0,3 M€ en 2014.

#### 1.3.3 **Keyrus BELGIQUE:**

La société **Keyrus Belgique** a réalisé un chiffre d'affaires de 16,4 M€ (13,3 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de 0,3 M€ contre 0,5 M€ en 2014.

#### 1.3.4 **Keyrus Biopharma BELGIQUE:**

Cette société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 9,1 M€ (8,7 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de 0,2 M€ contre 0,04 M€ en 2014.

#### 1.3.5 **Keyrus CANADA:**

**Keyrus** CANADA développe l'offre Business Intelligence de **Keyrus** au Canada et assure la veille technologique du Groupe sur le continent Nord-Américain. **Keyrus** CANADA a réalisé un chiffre d'affaires de 4,9 M€ (contre 5,4 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de -0,2 M€ contre -0,1 M€ en 2014.

#### 1.3.6 **Keyrus ESPAGNE:**

Cette société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne. **Keyrus** Espagne a réalisé un chiffre d'affaires de 5,4 M€ (4,9 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de 0,4 M€ (0,2 M€ en 2014).

#### 1.3.7 **Keyrus BRESIL:**

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence et une activité d'intégration de solutions digitales de ventes omni-canal au Brésil. **Keyrus** Brésil a réalisé un chiffre d'affaires de 13,6 M€ (10,8 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de 0,7 M€ (-0,3 M€ en 2014).

### **1.3.8 Keyrus MANAGEMENT:**

Cette société a une activité de conseil en management. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 6,2 M€ (7,7 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de 0,9 M€ (1,0 M€ en 2014).

### **1.3.9 BIPB Limited**

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,4 M€ (2,3 M€ en 2014) et un résultat d'exploitation de -0,8 M€ (0,2 M€ en 2014).

## **1.4 Evénements intervenus depuis la clôture**

En février 2016, Keyrus a signé un financement syndiqué avec ses partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 18M€ et complété par un prêt adossé de BPI de 5M€ :

- Le crédit syndiqué est amortissable sur 5 ans et a pour objet :
  - De refinancer le solde de prêt moyen terme existant pour 4,2M€
  - De refinancer les acquisitions récentes de BIPB, Rheims et Medqualis
  - De financer la croissance externe du groupe sur les trois prochaines années

Ce prêt est assorti des covenants suivants (basés sur les comptes consolidés) :

- Dette nette / EBITDA < 3,00
- Dette nette / Capitaux propres < 0,90
- Le prêt BPI permet de financer les investissements immatériels et managériaux, notamment dans le cadre de la croissance à l'international

Ces crédits permettent de sécuriser le financement de Keyrus sur les prochaines années et de lui assurer les besoins de financement nécessaires à son projet de développement à moyen terme.

En janvier 2016, Keyrus a finalisé la reprise de 55% de Medqualis, société basée à Montréal, spécialisée en Biopharma et intervenant au Canada et au nord des Etats-Unis. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre aux activités Biopharma de Keyrus de développer leur présence à l'international.

En février 2016, Keyrus a repris 100% du Créac'h Consulting, cabinet de conseil en management spécialisé en conseil en organisation RH et en SIRH, basé à Paris. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre à Keyrus Management de renforcer son expertise RH.

En mars 2016, Keyrus Belgium a finalisé le rachat de 51% de Navigha, cabinet de conseil en management basé à Bruxelles et réalisant environ 4M€ de chiffre d'affaires en 2015.

## **1.5 Approbation des comptes consolidés**

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

## **1.6 Activité du groupe en matière de recherche et développement**

L'ensemble des dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 4,6M€ au 31 décembre 2015 (5,0 M€ en 2014).

## 1.7 Facteurs de risques

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-dessous.

### 1.7.1 RISQUES LIES A L'ACTIVITE

#### 1.7.1.1 RISQUES CLIENTS

En cette période économique instable, de nombreux grands comptes cherchent à réduire le nombre de prestataires auxquels ils font appel et exercent une forte pression sur les prix d'achat des prestations dans une logique d'optimisation des coûts. Cependant, **Keyrus**, en raison de son positionnement de spécialiste, sa présence sur des projets stratégiques, ses compétences sectorielles et fonctionnelles et sa maîtrise des technologies, est en mesure de limiter ces risques et obtient chaque année un nombre croissant de nouveaux référencements.

Le Groupe **Keyrus** n'est pas dépendant d'un client spécifique.

	31/12/2015	31/12/2014
Premier client	3,0%	4,2%
Cinq premiers clients	11,8%	15,4%
Dix premiers clients	18,4%	21,8%

Les procédures de gestion de crédit et de recouvrement mises en place permettent de maîtriser le risque clients.

#### 1.7.1.2 Risques liés aux projets

Le Groupe réalise une part croissante de son chiffre d'affaires sous forme de projets ou services avec engagement de résultat. Pour accompagner cette mutation, le Groupe a renforcé ses procédures Qualité (acceptation de mission, chiffrage, suivi de projet...), ses compétences et la formation de ses équipes dans ces domaines

#### 1.7.1.3 Risques liés aux évolutions technologiques

Les évolutions technologiques étant de plus en plus rapides, les technologies jugées « avancées » à un moment deviennent vite matures puis rapidement dépassées. Il existe donc un risque pour les entreprises de ce secteur en mouvement constant de perdre le pas et de ne plus être au fait des dernières technologies.

Dans ce contexte, **Keyrus** a mis en place une veille technologique active et permanente. Cette veille a l'avantage d'être effectuée non seulement en Europe mais aussi au Canada et en Israël. Cette veille permet à **Keyrus** de détecter très en amont les technologies montantes et d'être proactive dans la proposition de solutions innovantes à ses clients.

Par ailleurs, la société consacre en moyenne 3% de la masse salariale à la formation. Ceci lui garantit une évolution constante de l'expertise de son personnel. Le dispositif des «périodes de

professionnalisation» mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue, qui s'inscrit dans une politique forte de l'entreprise d'évolution des compétences, technologiques mais aussi métiers et comportementales, s'est poursuivi en 2015.

La société continue à anticiper les évolutions réglementaires dans le domaine de la formation continue afin d'être toujours en pointe et de proposer à ses collaborateurs les meilleures perspectives d'évolution professionnelle.

#### 1.7.1.4 Risques liés à la concurrence

Malgré un grand nombre de consolidation ces dernières années, notamment chez les Editeurs, le secteur des Logiciels et Services Informatiques reste un secteur très concurrentiel. Le marché des sociétés de conseil et de services informatiques connaît également un mouvement permanent de consolidation tirée par la demande des clients qui souhaitent de plus en plus réduire le panel de leurs fournisseurs et avoir des partenaires solides, pérennes et pouvant les accompagner à l'international.

Dans ce contexte, **Keyrus** a su se spécialiser depuis son origine et développer de forts domaines d'expertise autour de la Business Intelligence et des technologies Internet, ainsi qu'une approche métier, qui lui permettent de s'imposer comme un acteur reconnu de ces domaines et de présenter des critères marqués de différenciation sur ce marché concurrentiel.

La présence en bourse de l'entreprise, sa solidité financière et sa présence internationale renforcent encore l'image du groupe face aux concurrents, notamment non cotés, sur le marché français en particulier.

#### 1.7.1.5 Risques liés aux fournisseurs

La société considère qu'elle ne se trouve pas en situation de dépendance significative à l'égard de ses fournisseurs.

#### 1.7.1.6 Risques liés au marché des logiciels et des services

Les activités du groupe sont exposées aux risques liés à la croissance du marché des Logiciels & Services Informatiques. La faible croissance économique, voire la récession, en France et sur les autres marchés sur lesquels **Keyrus** opère, peut entraîner un décalage des projets d'investissement des clients de **Keyrus** et de ses filiales, et pourrait avoir des conséquences sur son activité si elle venait à perdurer. Toutefois, le développement des activités de **Keyrus** à l'international et sur deux segments de marché distincts (Grands Comptes et Mid Market) devrait lui permettre de limiter ce risque, chacun de ces marchés ayant sa propre conjoncture. Par ailleurs, même si l'émergence de solutions en mode SaaS n'a pas encore un impact sensible sur les ventes de licences des deux segments, à la fois Grands Comptes et Mid Market vont devoir intégrer cette tendance du marché dans leur business model commercial.

#### 1.7.1.7 Risques liés au recrutement

La profession reste toujours un des premiers contributeurs à l'emploi des cadres en France. Il en ressort une concurrence toujours soutenue entre les entreprises qui peut générer un risque de pénurie d'un certain type de ressources.

**Keyrus** continue de renforcer ses compétences sur des profils expérimentés. Cette politique volontariste d'enrichissement de ses compétences permet à **Keyrus** de disposer de plus de ressources de haut niveau sur les projets actuels afin d'être en mesure de servir au mieux ses clients.

Les investissements en moyens de recrutement « externes » (salons, forums, cabinets de recrutement, sites internet..) ont été poursuivis avec toutefois une emphase sur l'animation soutenue du dispositif de

cooptation et de notre présence sur les réseaux sociaux qui deviennent deux sources essentielles de recrutement.

#### 1.7.1.8 Risques liés aux personnes clés

Le succès futur du groupe **Keyrus** dépend étroitement des efforts et de l'expérience du personnel clé et de son équipe dirigeante. Par ailleurs, le départ de toute personne clé ou toute défaillance d'un membre du personnel clé dans l'exécution de ses fonctions actuelles pourrait avoir des effets négatifs sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

Toutefois, la participation directe de ces hommes clés au capital de la société **Keyrus** par le biais de programme d'intéressement au capital, assure une meilleure fidélisation et une importante motivation, ce qui devrait limiter les risques liés aux dits hommes clés.

De même, le groupe **Keyrus** a instauré un équilibre entre les différents hommes clés (une trentaine de personnes environ) qui permet d'une part, de ne pas faire dépendre le succès de la société d'un nombre trop restreint de personnes, et d'autre part de disposer de plusieurs personnes très performantes sur un périmètre donné. Aucune de ces personnes n'est responsable seule d'une part significative du chiffre d'affaires.

### 1.7.2 RISQUES JURIDIQUES

#### 1.7.2.1 Risques réglementaires

Les activités de **Keyrus** ne dépendent ni d'autorisations légales réglementaires ou administratives, ni de procédures d'homologations.

#### 1.7.2.2 Risques industriels et liés à l'environnement

Néant

#### 1.7.2.3 Assurances – Couverture des risques

Le groupe opère sur une activité de prestations de services et une partie significative de son chiffre d'affaires est réalisée sur des projets au forfait (représentant environ 30% du chiffre d'affaires) avec garantie de bonne fin et pénalités.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes, l'ensemble des projets au forfait a été revu et les litiges commerciaux et pertes à terminaison ont été provisionnés.

**Keyrus** a souscrit dans chacune de ses filiales des assurances pour couvrir les risques suivants :

1. responsabilité civile professionnelle ;
2. assurances des personnes employées pendant leur activité professionnelle ;
3. assurances des locaux et matériels utilisés ;
4. assurances des véhicules de la société utilisés par les employés ;
5. assurances des dirigeants de droit ou de fait.

La société **Keyrus** considère que donner davantage de détail sur le coût financier et les niveaux de couvertures en place dans chaque pays reviendrait à communiquer des informations sur lesquelles elle a un engagement de confidentialité. La société **Keyrus** estime que les assurances souscrites dans chacune de ses filiales lui donnent une bonne couverture des risques de sinistres éventuels.

Une analyse des provisions pour risques est donnée dans la note 18 des comptes consolidés.

#### 1.7.2.4 Risques sociaux

Comme toute société de prestations intellectuelles, le cœur de l'activité repose sur le capital humain et le personnel de l'entreprise. En conséquence, **Keyrus** est soumis aux contraintes légales et réglementaires du droit social et à ce titre doit supporter toute modification à la fois du cadre réglementaire et de toute augmentation des charges sociales ou création de nouvelles cotisations.

Il existe enfin tous les risques de litiges pouvant naître de l'exécution ou de la rupture des contrats de travail.

#### 1.7.2.5 Dépendance à l'égard des brevets et des licences

La société **Keyrus** n'a aucune dépendance vis-à-vis de brevet ou de licence qui seraient essentiels pour la réalisation de son activité.

### 1.7.3 RISQUES DE MARCHE

#### 1.7.3.1 Risques de change et de taux

Le Groupe réalise 81% de son chiffre d'affaires en Euros. L'exposition au risque de change se décompose comme suit en k€ :

DEVICES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	158 946	114 573		44 373		44 373
Canadian Dollar - CAD	5 710	6 598	-	888	-	888
Brazilian Real - BRL	3 251	5 825	-	2 574	-	2 574
New Israeli Shequel - NIS	5 040	4 890		150		150
AUTRES	6 180	8 880	-	2 700	-	2 700
TOTAL	179 127	140 766		38 361		38 361

Les emprunts bancaires à hauteur de 31.500 K€ (contre 33.342 K€ à fin 2014) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variables sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Par ailleurs, Le Groupe a réalisé, au début de l'année 2012 la couverture du risque de taux sur l'emprunt contracté en 2011 auprès du Crédit du Nord pour un montant de 2.8M€ (solde au 31 décembre 2015 : 0,6M€).

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux.

Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est égale à la valeur nette comptable.

Les valeurs mobilières de placement représentent 5,3M€ et la trésorerie disponible est de 15,0M€.

Compte tenu de l'encours financier des passifs financiers à taux variable, la hausse du taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 200K€.

L'annexe des comptes consolidés reprend ces informations dans la note 1 paragraphe 26.

### 1.7.3.2 Risque sur les actions

En unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	1 505 030
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1 505 030

### 1.7.3.3 Risques liés aux marchés de capitaux

Le cours des actions des sociétés émergentes et des sociétés de services informatiques a été historiquement très volatile. Il peut évoluer significativement en fonction de différents facteurs indépendants du contrôle de la société tels que, de manière non exhaustive, le départ de salariés clés, les recommandations et les prévisions d'analystes financiers tant sur le secteur des nouvelles technologies que sur la société elle-même, l'interprétation des marchés d'annonces d'opérations réalisées par la société (acquisitions, opérations sur le capital, partenariats) et par des sociétés concurrentes, et plus généralement les fluctuations des taux de change, des taux d'intérêts et des marchés boursiers.

### 1.7.3.4 Risque de liquidité

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Le Groupe a souscrit des emprunts bancaires dont les conditions financières sont présentées ci-après :

- HSBC : emprunt bancaire en date du 26 novembre 2013 pour un montant de 1,2M€ sous forme de tirage multidevises (EUR, USD & CAD) :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,4M€
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,35% ou LIBOR 3 mois + 2,35%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.
- HSBC : emprunt bancaire en date du 09 septembre 2014 pour un montant de 1,6M€ sous forme de tirage :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 1,6M€
  - Durée de l'emprunt : 1 an, renouvellement pour 6 mois
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,08%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.



- **BANQUE POPULAIRE:** emprunt bancaire en date du 2 août 2012 pour un montant de 2 M€ sous:
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,8M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursements en 5 annuités après une année de franchise
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,5%
  - Pas de ratios financiers
  
- **SOCIETE GENERALE :** emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,7M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements mensuels
  - Taux d'intérêt fixe à 2,85%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  
- **CREDIT DU NORD :** emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,6 M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements trimestriels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,8%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  - Risque de taux couvert par un SWAP de taux
  
- **OSEO : Prêt Développement Participatif** en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,6M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
  - Aucun Ratio financier applicable
  
- **OSEO : Aide innovation** en date du 17 Mars 2015 pour un montant de 0,2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,2M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement en 12 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - L'aide est consentie à taux fixe zéro
  - Aucun Ratio financier applicable

En février 2016, **Keyrus** a signé un financement syndiqué avec ses partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 18M€ et complété par un prêt adossé de BPI de 5M€ :

- Le crédit syndiqué est amortissable sur 5 ans et a pour objet :

- De refinancer le solde de prêt moyen terme existant pour 4,2M€
- De refinancer les acquisitions récentes de BIPB, Rheims et Medqualis
- De financer la croissance externe du groupe sur les trois prochaines années
- Le prêt BPI permet de financer les investissements immatériels et managériaux, notamment dans le cadre de la croissance à l'international

Ces crédits permettent de sécuriser le financement de Keyrus sur les prochaines années et de lui assurer les besoins de financement nécessaires à son projet de développement à moyen terme.

## 2. RAPPORT DE GESTION SUR L'ACTIVITE DE LA SOCIETE KEYRUS AU COURS DE L'EXERCICE

### 2.1 Faits marquants de l'exercice

Le contrôle fiscal sur le CIR des années 2009 à 2011 commencé en mai 2013 et finalisé au cours de l'exercice 2015, a donné lieu à une rectification dont le montant avait été anticipé et provisionné dans les comptes de l'exercice 2014.

Durant l'exercice 2015, le **Groupe Keyrus** a acquis des titres dans différentes sociétés. Ces acquisitions sont présentées dans le point 2.4.2 du présent rapport.

### 2.2 Activité et résultats de l'exercice écoulé

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 82.318 K€ contre 68.771 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 12.158 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 94.476 K€ contre 78.704 K€ en 2014.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 4,7 M€ au 31 décembre 2015 contre 5,3 M€ en 2014. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. La société a décidé de maintenir sa position prise au cours des exercices précédents en comptabilisant le produit en subvention d'exploitation dans ses comptes annuels et ce en attendant la publication d'un règlement comptable officiel et définitif.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 91.598 K€.

Les différents postes sont les suivants :

- Achat de marchandises :	6.515 K€
- Achats et autres services externes :	26.059 K€
- Impôts, taxes et versements assimilés :	2.086 K€
- Charges de personnel :	52.925 K€
- Dotations aux amortissements et provisions :	2.247 K€
- Autres charges	1.766 K€

L'exploitation a ainsi engendré un résultat bénéficiaire de 2.878 K€ contre 1.977 K€ en 2014.

Compte tenu d'un résultat financier d'un montant de 33 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 2.911 K€ contre 3.321 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel positif d'un montant de 305 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 882 K€, le résultat de l'exercice se traduit par un bénéfice de 4.098 K€.

L'effectif salarié au 31 décembre 2015 est de 803 personnes.

Est annexé ci-après le tableau des résultats financiers des cinq derniers exercices.

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

Les conditions de règlement sont 60 jours fin de mois sauf dispositions particulières. Le tableau suivant présente les comptes fournisseur en milliers d'Euros :

En milliers d'euros Échéances	NON ECHU	0 à 30	31 à 60	61 à 90	91+	TOTAL
2015	9 652 59,3%	1 855 11,4%	665 4,1%	890 5,5%	3 204 19,7%	16 265 100,0%
2014	7 966 57,1%	1 136 8,1%	1 085 7,8%	476 3,4%	3 298 23,6%	13 961 100,0%

La majeure partie des factures échues à plus de 90 jours correspond à des litiges notifiés aux fournisseurs concernés et à des opérations avec les filiales du Groupe.

## 2.3 Règles et méthodes comptables

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

## 2.4 Filiales et participations

### 2.4.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

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

### 2.4.2 ACQUISITIONS :

- **Keyrus Brésil** : souscription à l'augmentation de capital par compensation de créance, faisant suite à une réduction de capital. La société détient 100% du capital.
- **Keyrus Biopharma Innovation** : la société a été constituée le 10 décembre 2015. Keyrus SA a souscrit à 100% du capital de la société.
- **Keyrus Management Régions** : la société a été constituée le 26 novembre 2015. Keyrus SA a souscrit à 66% du capital de la société et sa filiale Keyrus Management à 19% du capital.
- **Kadris Group** : la société a procédé au rachat d'actions d'un minoritaire ; sa participation a été portée de 96% à 100%
- **Keyrus Management** : la société a procédé au rachat d'actions d'un minoritaire ; sa participation a été portée de 88% à 90%
- **BIPB Group** : la société a procédé au rachat d'actions d'un minoritaire ; sa participation a été portée de 51% à 76%.

## 2.5 Dividendes antérieurs

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

## 2.6 Activité en matière de recherche et de développement

Par souci de prudence, eu égard aux incertitudes liées aux perspectives de certains produits de haute technologie, les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges.

## 2.7 Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2015, ces dépenses s'élèvent à 0€.

## 2.8 Situation de la société et perspectives d'avenir

En ce qui concerne la situation et les perspectives d'avenir, nous vous référons à la première partie de ce rapport consacrée à la gestion du Groupe (paragraphe 1.2.4).

## 2.9 Affectation des résultats

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice soit	4.098 K€
A hauteur de	0 €
A la réserve légale qui est déjà dotée à son maximum légal de 10% du capital social	
Le solde, soit	4.098 K€
Au compte Report à Nouveau, qui de	12.314 K€
Sera porté à	16.412 K€

## 2.10 Conventions visées par les articles L 225-38 et suivants du code de commerce

Votre conseil d'administration a donné toutes informations utiles aux Commissaires aux comptes afin de leur permettre d'établir leur rapport spécial sur les conventions visées par l'article L 225-38 du Code de Commerce, c'est-à-dire celles qui ont pu intervenir, directement ou par personne interposée, entre votre société et :

- ses administrateurs,
- ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%,
- une société contrôlant une société actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

Il vous sera donné lecture de ce rapport.

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

Nous vous demandons, après avoir entendu lecture de ce Rapport, de bien vouloir approuver les opérations visées par les articles L225-38 et suivants du Code de Commerce décrites dans ledit Rapport.

#### 2.11 Approbation des comptes, quitus

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

#### 2.12 Evénements survenus depuis le début de l'exercice en cours

Nous vous renvoyons au paragraphe 1.4 du présent rapport

#### 2.13 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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

#### 2.14 Informations concernant le capital

##### 2.14.1 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL :

Au 31 décembre 2015, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

##### 2.14.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA DETENTION PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS A AUTORISER PAR L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 20 MAI 2016

#### Cadre Juridique

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 20 mai 2016.

#### Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.505.030 actions en propre, soit 8,7 % du capital.

#### Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2016

Au 31 mars 2016, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.530.511 actions en propre, soit 8,9% du capital.

#### Répartition par finalités des titres que l'émetteur détient directement ou indirectement

Au 31 décembre 2015, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- |  |                  |
|--|------------------|
| - contrat de liquidité :                         | 1.338 titres     |
| - autres finalités du plan de rachat d'actions : | 1.503.692 titres |

#### Finalités du programme de rachat renouvelé

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 20 mai 2016 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société,

#### Part maximale du capital de la société susceptible d'être rachetée – caractéristiques des titres de capital

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

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2015, soit 1.505.030 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 222.757, soit 1,29 % du capital.

#### Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds

Le prix d'achat ne pourra excéder 3,00 € (trois euros) par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 668.271 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

#### Modalités de rachat

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

La part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs de titres pourra couvrir

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

#### Durée du programme de rachat

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2016 et expirera donc au plus tard le 19 novembre 2017. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2016.

#### Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2015	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,71%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 505 030
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 994
Valeur de marché du portefeuille (K€)	3 266

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 20 mai 2016 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

#### 2.14.3 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISE MAIS NON EMIS, ENGAGEMENTS D'AUGMENTATION DE CAPITAL :

Un tableau récapitulatif des émissions de valeurs mobilières est annexé aux présentes.

#### 2.14.4 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE :

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2015 est la suivante :

31 décembre 2015				
ACTIONNAIRES	NOMBRES D' ACTIONS DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Eric COHEN	10 031 700	58,1%	20 063 400	77,8%
PUBLIC	5 741 140	33,2%	5 741 140	22,2%
AUTO DETENTION	1 505 030	8,7%		
<b>TOTAL</b>	<b>17 277 870</b>	<b>100,0%</b>	<b>25 804 540</b>	<b>100,0%</b>

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

#### 2.14.5 DROITS DE VOTE DIFFERENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

#### 2.14.6 ACTIONNARIAT DE CONTROLE

Le contrôle est décrit au paragraphe 2.14.4. Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 77,8% des droits de vote de la Société, contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de cinq membres au 31 décembre 2015 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

Il existe par ailleurs un Comité de Direction Groupe qui se réunit pour rendre compte de l'application des décisions prises par la Direction Générale du Groupe.

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites en page 79. La société est contrôlée comme décrit ci-dessus ; la société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

#### 2.14.7 ACCORDS POUVANT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

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

#### 2.14.8 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

#### 2.14.9 NANTISSEMENT

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

#### 2.14.20 AUGMENTATION DE CAPITAL

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



## 2.15 Mandataires sociaux

### 2.15.1 REMUNERATIONS ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX :

- Les jetons de présence payés au titre des années 2015 et 2014 se décomposent comme suit :

Jetons de présence versés - Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2015	2014
Eric COHEN	20 450	21 950
Didier TAUPIN	-	1 750
Rebecca MEIMOUN	8 500	1 750
Laetitia ADJADJ	-	-
Philippe LANSADE	10 350	9 400
Claude BENMUSSA	18 050	16 400
<b>TOTAL</b>	<b>57 350</b>	<b>51 250</b>

- La rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 est de 458.200 €, dont 7.200 € relatifs aux avantages en nature, et se décompose comme suit :

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social encore présent en 2015										
	2 015					2 014				
	Fixe	%	Variable	%	Total	Fixe	%	Variable	%	Total
M. Eric COHEN	244 980	71,01%	100 000	28,99%	344 980	240 000	70,59%	100 000	29,41%	340 000
Mme. Rebecca MEIMOUN	98 220	86,75%	15 000	13,25%	113 220	98 217	86,75%	15 000	13,25%	113 217
<b>TOTAL</b>	<b>343 200</b>		<b>115 000</b>		<b>458 200</b>	<b>338 217</b>		<b>115 000</b>		<b>453 217</b>

Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 70.000 € en 2015 et 50.000 € en 2014.

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN au cours des exercices 2015 et 2014 l'a été au titre de son contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

Ces rémunérations ont été fixées conformément à la pratique de marché sur ces types de postes.

Concernant les mandataires sociaux susvisés, la société n'a, à ce jour, pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à ceux-ci.

Le montant des avantages en nature résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société ou d'une couverture sociale sont de 7.200 € au titre de 2015 et 2.217 € au titre de 2014 (pour les administrateurs toujours présents en 2015) et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social présents en 2015		
en Euros	2014	2015
M. Eric COHEN	Néant	4 980
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 217	2 220
<b>TOTAL</b>	<b>2 217</b>	<b>7 200</b>

Au cours de l'exercice 2015, les mandataires sociaux n'ont exercé aucun titre donnant accès au capital.

## 2.15.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX DANS D'AUTRES SOCIETES

Nous vous renvoyons à l'annexe 3 du présent rapport.

## 2.16 Situation de la société, perspectives d'avenir

En ce qui concerne la situation de la société et ses perspectives d'avenir, nous nous référons à la première partie du présent rapport concernant la gestion du groupe.

## 2.17 Evolution du cours du titre au cours de l'exercice écoulé

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 1,10 € et 2,50 €.

En annexe 4 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la société pour la période de janvier 2015 à mars 2016.

## 2.18 Informations concernant les plans d'options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les bons de souscription ou d'achat d'actions remboursables

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

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

### 2.18.2 BONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

La date limite d'exercice des BSAAR votés à l'assemblée du 27 juin 2008 était le 12 août 2014. A cette date, aucun bon n'a été exercé et ils ont tous expiré. Ainsi au 31 décembre 2015, aucune action ne peut être émise ou attribuée au titre de ces bons

## 2.19 Attribution d'actions gratuites

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

## 2.20 Franchissement de seuil

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2015.

## 2.21 Informations relatives au capital autorisé non émis : point sur les autorisations globales ou individuelles consenties au conseil d'administration

Conformément à l'article L225-100 du Code de Commerce, vous trouverez en Annexe au présent Rapport un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration et relatives aux augmentations de capital.

## 2.22 Direction générale

La direction générale de la société a été confiée au Président du conseil d'administration, Monsieur Eric COHEN lequel a été reconduit dans ses fonctions aux termes d'une délibération du conseil en date du 22 mai 2012.

## 2.23 Conséquences environnementales et sociales de l'activité

En préambule, il est précisé que la Direction de la société a jugé préférable de retarder la mise en application des dispositions de la loi française Grenelle II (article R. 225-105-1 du Code du Commerce).

### 2.23.1 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

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

### 2.23.2 CONSEQUENCES SOCIALES :

L'effectif de **Keyrus SA** s'élevait à 803 personnes au 31 décembre 2015.

La variation de l'effectif de **Keyrus SA** s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2015 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2014	731
RECRUTEMENTS	248
DEPARTS	176
DEMISSIONS	111
FIN DE PERIODE D'ESSAI (DONT 15 A L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR)	32
LICENCIEMENTS	1
RUPTURES CONVENTIONNELLES	16
TRANSFERTS	0
FIN DE CDD	16
TOTAL DES DEPARTS	176
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2015	803

D'autres fonctions externalisées concernent l'accueil et le standard téléphonique ainsi que l'entretien des locaux.

96,35% de l'effectif travaille à temps complet. Le temps partiel est principalement constitué de 4/5ème. La société **Keyrus** a mis en place les 35 heures au 1er janvier 2001 en application de l'accord Syntec du 22/06/1999 sur la durée du travail qui a été étendu le 22/11/2000.

L'absentéisme pour maladie est faible à 1,55% et en légère dégradation par rapport à 2014 (1,49%).

La société a prolongé sur 2015 ses efforts constants de formation du personnel tant par des formations externes que par des formations suivies en interne. L'effort de formation s'est élevé à 3,6% de la masse salariale 2015.

Les rémunérations sont fonction de la position de chaque salarié dans l'entreprise tout en s'assurant une cohérence par rapport au marché de l'emploi. Les salaires sont revus bi-annuellement. Une part variable est mise en place pour les managers et les consultants seniors.

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2015 par l'organisation d'une soirée pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année. Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été servie aux salariés.

Concernant l'hygiène et la sécurité, la société remplit toutes ses obligations qui restent néanmoins peu significatives de par l'activité de services qui y est exercée.

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

### 3 FACTEURS DE RISQUES

L'information est donnée au paragraphe 1.7 du présent document.

### 4 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE L.225-100-3 DU CODE DE COMMERCE SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

#### 4.1 [Structure du capital de la société](#)

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

#### 4.2 [Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11](#)

Néant

#### 4.3 [Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12](#)

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

#### 4.4 [Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci](#)

Néant

#### 4.5 [Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier](#)

Néant

#### 4.6 [Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote](#)

Néant

4.7 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Les statuts de la Société dans ces domaines ne dérogent pas aux principes généralement admis en matière de société anonyme.

4.8 Pouvoirs du conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions

Cf. Paragraphes 5-1, 6 et suivants du présent rapport.

4.9 Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts

Néant

4.10 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant

## 5 RAPPORT SUR LES RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

### 5.1 Autorisation d'un programme de rachat d'actions

Nous vous proposons de renouveler le programme de rachat d'actions autorisé, conformément aux dispositions de l'article L 225-209 du Code de Commerce, par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2010 et qui vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale.

Ce programme aurait les caractéristiques suivantes :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ;
- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, ajusté, le cas échéant, des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale (soit, sur la base du capital social au 31 décembre 2015, 1.727.787 actions), pour un montant global maximum ne pouvant excéder 5.183.361 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :

- \* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - \* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
  - \* la conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
  - \* l'attribution / la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
  - \* la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,
  - \* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à trois euros (3 €), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 0,5 € par action ;
  - décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour se faire.

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

## 5.2 Renouvellement du mandat des administrateurs

Noms Administrateurs	Assemblée Générale Désignation	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Monsieur Eric COHEN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Rebecca MEIMOUN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Laetitia ADJADJ	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Philippe LANSADE	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Claude BENMUSSA	10 juin 2010	31 décembre 2015

## 5.3 Renouvellement du mandat des commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Commissaires aux comptes	Assemblée Générale Renouvellement	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Deloitte & Associés	07 juin 2011	31 décembre 2016
RBA	07 juin 2011	31 décembre 2016

## 6 RAPPORT SUR LES RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

### 6.1 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15ème résolution ci-dessous.

3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :

a) les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

b) le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;

c) si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

— limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;

— répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,

— offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.

4. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

5. Décider que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

6. Décider que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

7. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

8. Décider que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.



## 6.2 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décider que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Décider de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera, pour tout ou partie d'une émission réalisée dans le cadre de la présente délégation.

6. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

7. Décider que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des

émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

8. Décider que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

9. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

10. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**6.3 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé)**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, au moyen d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé).

2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant est commun au plafond individuel prévu à la 9<sup>ème</sup> résolution ci-dessus et s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous ;
- conformément à la loi, l'émission directe d'actions nouvelles réalisée dans le cadre d'une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier sera limitée à 20% du capital social par an.

3. Décider que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des

cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

6. Décider que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. Décider que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

8. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

9. Décider que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **6.4 Autorisation donnée au conseil d'administration pour fixer le prix d'émission, dans la limite annuelle de 10% du capital social, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription**

Nous vous proposons conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

1. Autoriser le conseil d'administration, pour chacune des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel

de souscription décidées en application des 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions et dans le respect des conditions suivantes :

(i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

2. Préciser qu'en toute hypothèse le montant nominal total des augmentations de capital résultant de la mise en œuvre de la présente autorisation ne pourra excéder 10% du capital social par an (au jour de la décision d'émission), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond individuel prévu à la 9<sup>ème</sup> résolution ci-dessus.

3. Décider que la présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **6.5 Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription**

Nous vous proposons, conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce de:

1. Autoriser le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.

2. Décider que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décider que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **6.6 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie :

- actionnaires, anciens actionnaires ou dirigeants de sociétés dont la Société a acquis des titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ou avec lesquelles la Société a mis en place un partenariat dans le cadre de la conduite de son activité, étant précisé que le nombre de

- bénéficiaires que le conseil d'administration identifiera au sein de cette catégorie ne pourra être supérieur à vingt (20) par émission.
2. Décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit de personnes appartenant à la catégorie définie ci-dessus.
  3. Décider que les valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société pourront notamment consister en des bons (lesquels pourront le cas échéant être attribués gratuitement), des titres de créance (subordonnés ou non) ou toutes autres valeurs mobilières de quelque nature que ce soit.
  4. Prendre acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.
  5. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :
    - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
    - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
  6. Décider, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :
    - (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;
    - (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.
  7. Décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.
  8. Décider que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

**6.7 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.

2. Décider de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.

3. Décider que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

4. Décider que le prix d'émission des actions nouvelles, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20% (ou de 30% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans) à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

5. Déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration pour :

- arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, et notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ;

- arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les salariés, préretraités et retraités pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions gratuites ;

- fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;

- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;

- apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;

- imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

- et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

6. Décider que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

## **6.8 Plafond global des autorisations d'émission en numéraire**

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 8<sup>ème</sup> à 14<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;

- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 8<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;

- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 9ème et 10ème résolutions est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 13ème résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 14ème résolution est de 10% du capital social.

**6.9** Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code du commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.
2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
  - décider en cas de distribution d'actions gratuites :
    - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
    - que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
  - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et plus généralement, pour prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.
4. Décider que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**6.10** Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital, dans la limite de 10 % du capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-147, L. 225-147-1 et L. 228-91 et suivants du code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de décider, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

2. Décider que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10% du capital social.

3. Prendre acte que la présente délégation de pouvoirs emporte renonciation par les actionnaires, au profit des porteurs des titres objets des apports en nature, à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.

4. Prendre acte que la présente délégation emporte également renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital à émettre de la Société, qui seraient émis sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.

5. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :

- statuer, sur le rapport du commissaire aux apports susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'éventuels avantages particuliers ;

- déterminer les dates, conditions d'émission des actions, notamment le prix et la date de jouissance, éventuellement rétroactive ;

- prendre toute mesure utile, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables, à l'effet de préserver les droits des titulaires de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;

- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport » la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;

- constater la réalisation de l'émission, modifier en conséquence les statuts de la Société, et en général, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre de la loi et de la réglementation en vigueur.

6. Décider que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **6.11 Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L.225-148 et L.228-91 et suivants du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la Société sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

2. Décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment de :



- fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables à la présente résolution ;
- fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles ou des titres de capital donnant accès au capital de la Société ;
- prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « Prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;
- procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

3. Décider que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**6.12** Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées

Nous vous proposons conformément aux dispositions aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce de :

1. Autoriser le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.
2. Décider que les bénéficiaires de ces options seront :
  - d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel
  - d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi,
 tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.
3. Décider que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, étant précisé que ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L. 225-182 et R. 225-143 du Code de commerce, sous réserve de toute autre limitation légale.
4. Décider que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.
5. Décider que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant

être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

6. Prendre acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.

7. Déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :

- arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;

- fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;

- décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;

- fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;

- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;

- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

8. Décider que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **6.13** Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées

Nous vous proposons conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce de :

1. Autoriser le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.

2. Décider que le conseil d'administration procèdera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

3. Décider que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.

4. Décider que, sauf exceptions légales :

- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;

- le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront

conserver lesdites actions ;  
étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

5. Autoriser le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :

- soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
- soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

6. Conférer tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
- inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

7. Décider que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

**6.14** Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société, de bons de souscription d'actions (BSA) qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.

2. Décider de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA faisant l'objet de la présente délégation.

3. Prendre acte que la présente délégation emporte, au profit des titulaires de BSA susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les BSA pourront donner droit.

4. Décider que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 375.000 euros, correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de préserver les droits des titulaires de valeurs

mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.

5. Décider que le Conseil d'administration fixera le prix d'émission des BSA, la parité d'exercice et le prix de souscription des actions sous-jacentes au vu du rapport d'un expert indépendant, étant précisé que :

(i) en l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisée dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées ;

(ii) dans l'hypothèse où la Société aurait réalisé, dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, (a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou, (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.

6. Décider que le conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires et arrêtera les modalités et caractéristiques des BSA dans les limites fixées par la présente résolution, et notamment :

- si les BSA seront émis sous forme nominative, s'ils seront cessibles et, le cas échéant, s'ils pourront faire l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ;

- la période d'exercice des BSA ainsi émis, qui ne pourra être supérieure à dix (10) années à compter de leur émission par le conseil d'administration ; au-delà de la période fixée par le conseil d'administration, ils seront automatiquement caducs ;

- le prix de souscription des actions nouvelles sur exercice des BSA, qui devra être libéré intégralement au moment de leur souscription ;

- en outre, les actions émises sur exercice des BSA seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits BSA auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit, au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées auxdites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.

Les caractéristiques définitives des BSA feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. Conférer tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires parmi la catégorie de bénéficiaires indiquée ci-dessus, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des BSA, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et, plus généralement, faire, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

8. Décider que cette délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

**6.15** Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions

Nous vous proposons conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce de :

1. Autoriser le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi :

- à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;

- à réduire à due concurrence le capital social, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;

- à modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes formalités nécessaires.

2. Conférer tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente autorisation, à l'effet notamment de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

3. Décider que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée générale.

**6.16** Honoraires des commissaires aux comptes

Conformément à la loi nous vous communiquons le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2014 et 2015.

Voir annexe 5.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

Les honoraires des cabinets membres du réseau Deloitte intègrent les travaux réalisés localement pour les filiales belges, luxembourgeoises et espagnoles du groupe.

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

En cas d'accord de votre part, nous vous invitons à approuver les résolutions qui vous sont présentées.

*Le Conseil d'administration*

# ANNEXE 1 : TABLEAU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
<b>Capital social en fin d'exercice</b>						
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 268 593
Nombre d'actions						
<i>Ordinaires existantes</i>	17 227 870	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 074 370
<i>A dividende prioritaire existantes</i>						
Nombre maximal d'actions futures à créer						
<i>Par conversion d'obligations</i>						
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	5 549 000
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>						
Chiffre d'affaires hors taxes	82 318 101	68 771 222	64 128 787	61 558 600	57 521 597	46 874 932
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	1 606 560	2 914 703	2 897 995	2 323 307	3 387 708	3 198 700
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	- 882 406	- 563 640	- 532 505	- 400 348	- 646 588	- 826 186
Participation des salariés au titre de l'exercice						
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	4 097 997	3 356 512	1 701 803	2 908 209	3 742 695	3 045 931
Résultat distribué						
<b>Résultat par action</b>						
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,09	0,17	0,17	0,13	0,20	0,19
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,24	0,19	0,10	0,17	0,22	0,18
Dividende attribué à chaque action						
<b>Effectif</b>						
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	767 12 mois	687 12 mois	627 12 mois	617 12 mois	586 12 mois	517 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	35 867 104	31 211 352	28 413 763	27 632 000	26 119 935	21 181 515
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	17 057 617	14 758 918	13 785 473	13 646 748	12 617 626	11 193 902

## ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat d'exploitation de la période	Dividendes encaissés
					Brute	Nette			
Principales filiales détenues à plus de 50%									
Keyrus Management	1 200	415	1 615	90%	1 305	1 305	6 217	909	-
Kadris Group	1 800	- 856	944	100%	1 515	1 515	- -	8	
Kadris Consultants	38	- 69	31	100%	3 237	3 237	3 272	49	
Keyrus Canada Inc	1 456	- 1 942	486	100%	985	-	4 925	- 175	
Keyrus Suisse	138	- 606	468	100%	32	32	1 335	- 194	
Keyrus Belgium	125	2 508	2 633	100%	5 999	5 999	16 465	256	
Keyrus Luxembourg	31	- 665	634	100%	31	31	273	- 80	
Keyrus Espagna (Etica Software)	29	522	551	100%	2 545	2 545	5 443	369	
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	418	- 39	379	100%	2 763	2 763	13 576	673	
Keyrus Maurice	41	- 50	9	100%	95	95	145	2	
Keyrus Hong Kong	1	- 96	95	70%	7	7	63	- 17	
Keyrus Chine	567	- 775	208	70%	456	456	2 849	- 401	
Equinoxe	68	972	1 040	100%	79	79	2 169	264	
Keyrus Tunisie	-	665	665	68%	-	-	1 372	447	
Keyrus Israël	2	630	632	70%	1	1	355	80	
Vision BI	1	688	689	51%	1 586	1 586	5 179	- 98	
Vision BI USA	-	297	297	51%	-	-	1 902	95	
Keyrus Capital Market	100	- 391	291	77%	77	77	1 891	- 210	
Keyrus UK	1	1	2	100%	1	1	-	-	
Keyrus Biopharma Belgium	100	51	151	100%	1 115	1 115	9 144	205	
Keyrus Biopharma Tunisie	23	40	63	90%	22	22	107	19	
Absys - Cyborg	1 000	5 225	6 225	100%	9 667	9 667	46 224	3 901	1 500
Absys - Cyborg Belgique	19	95	114	100%	6	6	1 553	59	
Up Génération	-	- 1 625	1 625	80%	-	-	1 365	- 249	
Rheims	9	- 13	4	70%	1 535	1 535	1 316	- 15	
BIPB Group Limited	4	- 1	3	76%	1 330	1 330	-	-	
BIPB Limited UK	4	- 2 043	2 039	76%	-	-	5 426	- 804	
BIPB LLC US	9	- 320	311	76%	-	-	2 653	- 78	
BIPB SARL	1	- 3	2	76%	-	-	-	104	

ANNEXE 3 : MANDATS ET FONCTIONS EXERCEES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX  
DANS D'AUTRES SOCIETES :

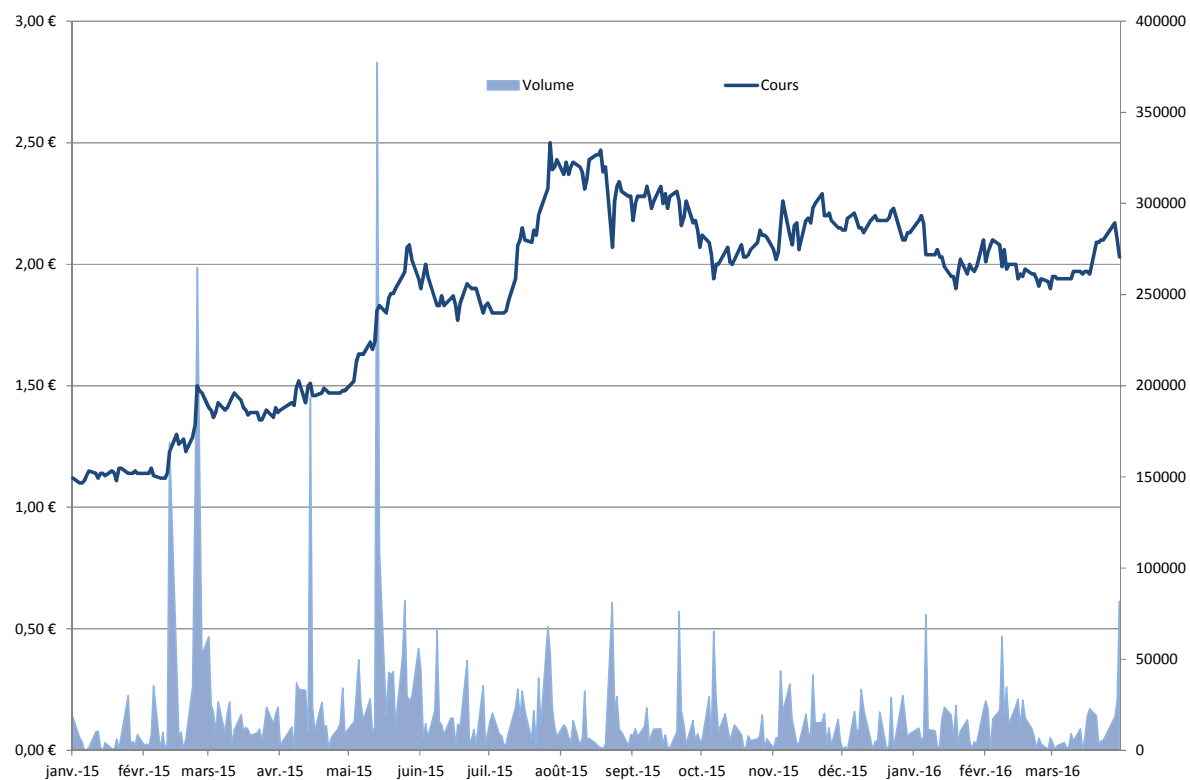
Prénom, nom et adresse	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015
<b>Fonction</b>						
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	<b>Président directeur général</b>					
	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
Président directeur général	- Keyrus Israel	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium	X	X	X	X	X
	<b>Président</b>					
	- Absys Cyborg (EX Groupe CYBORG)	X	X	X	X	X
	- Kadris Group		X	X	X	X
	- Kadris Consultants		X	X	X	X
	- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X
	<b>Administrateur</b>					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Do Brazil	X	X	X	X	X
	- Absys Cyborg Tunisie	X	X	X	X	X
	<b>Président du Conseil d'Administration</b>					
	- BIPB				X	X
	<b>Président du Conseil de surveillance</b>					
	- Keyrus Management	X	X	X	X	X
	<b>Gérant</b>					
	- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X
	- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X
	<b>Co-Gérant</b>					
	- Up Génération				X	X
Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	<b>Administrateur</b>					
Administrateur	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X
Mme. Laetitia ADJADJ, née COHEN 7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)	<b>Administrateur</b>					
Administrateur	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
Mr. Claude BENMUSSA 7 rue d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720)	<b>Administrateur</b>					
Administrateur	- Orange France	X	X			
	- Mobinil	X				
	- ECMS	X	X			
	- La Mancha				X	X
Mr. Philippe LANSADÉ	<b>Président</b>					
Administrateur	- Groupe Schools of the Media Insdutr	X	X	X	X	X



## ANNEXE 4 : EVOLUTION DU TITRE

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2015

### Cotations et volumes traités



Source: NYSE EURONEXT

ANNEXE 5 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
-Emetteur	86	88	62%	72%	33	60	31%	47%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	52	35	38%	28%	75	68	69%	53%	46	53	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
-Emetteur												
- Filiales intégrées globalement												
<i>Sous-total</i>	<i>138</i>	<i>123</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>108</i>	<i>128</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>46</i>	<i>53</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres ( à préciser si > 10% des honoraires d'audit			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada, M Hess pour **Keyrus** Suisse, M Lerusse pour **Keyrus** Biopharma Belgique, Constantin pour BIPB Limited et le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2015 et 2014 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

# INFORMATIONS FINANCIERES

## I – INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES

Les informations financières historiques figurent dans les documents de référence suivant :

- Comptes sociaux et comptes consolidés 2014 : pages 182 et 145 du document de référence enregistré le 30 avril 2015 sous le n° D15-0463 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2014, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.
- Comptes sociaux et comptes consolidés 2013 : pages 171 et 137 du document de référence enregistré le 30 avril 2014 sous le n° D14-0472 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2013, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.
- 

## II – INFORMATIONS FINANCIERES PRO FORMA

Sans objet

### III – ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

#### 3.1 Etats Financiers consolidés au 31 décembre 2015

##### KEYRUS

##### I. — Compte de résultat consolidé

En milliers d'€	Notes	31/12/2015 12 mois	31/12/2014 12 mois
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5</b>	201 953	173 059
Autres produits de l'activité		315	452
<b>Total produits des activités ordinaires</b>		<b>202 268</b>	<b>173 512</b>
Achats consommés		-73 311	-63 171
Charges de personnel	<b>6</b>	-116 324	-100 323
Impôts et taxes		-2 032	-2 047
Dotations aux Amortissements	<b>11</b>	-1 169	-1 166
Reprises de provision & Pertes de valeur		805	-585
Autres produits et charges opérationnels		-2 165	-418
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>		<b>8 072</b>	<b>5 802</b>
Autres produits opérationnels	<b>7</b>	172	1 128
Autres charges opérationnelles	<b>7</b>	-2 527	-2 069
<b>Résultat Opérationnel</b>		<b>5 717</b>	<b>4 862</b>
Coût de l'endettement financier net	<b>8</b>	-1 461	-1 362
Autres produits et charges financiers	<b>8</b>	854	658
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>5 110</b>	<b>4 158</b>
Impôts sur le résultat	<b>9</b>	-1 810	-1 563
<b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Résultat net</b>		<b>3 300</b>	<b>2 595</b>
Dont:			
Part du Groupe		3 717	2 826
<i>Part des minoritaires</i>		-417	-232
Résultat par action	<b>10</b>	0,24	0,18
Résultat dilué par action	<b>10</b>	0,24	0,18

## II. — Etat du résultat global consolidé

### *Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres*

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31/12/2015 12 mois</b>	<b>31/12/2014 12 mois</b>
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>3 300</b>	<b>2 595</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
<b>Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :</b>		
régimes à prestations définies	73	-212
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	-24	71
<b>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</b>	<b>49</b>	<b>-141</b>
<b>Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :</b>		
- Ecart de conversion	-89	250
- Réévaluation des instruments dérivés de couverture		
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente		
Réévaluation des immobilisations		
Ecart actuariel sur les régimes à prestations définies		
Quote-part des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence		
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	116	-69
<b>Sous total des éléments devant être reclassés</b>	<b>27</b>	<b>180</b>
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts</b>	<b>76</b>	<b>39</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>3 376</b>	<b>2 634</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>3 724</i>	<i>2 879</i>
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	<i>-348</i>	<i>-246</i>

### III. — Bilan

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2015	31/12/2014
Goodwill	10	40 312	42 368
Immobilisations Incorporelles	11	386	699
Immobilisations Corporelles	11	2 533	2 322
Autres actifs non courants	12	22 777	23 318
Impôts différés actifs	9	4 651	4 827
<b>Total Actif Non Courant</b>		<b>70 658</b>	<b>73 533</b>
Stocks et en cours	13	6	60
Créances clients et autres débiteurs	14	88 165	79 329
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	20 297	17 383
<b>Total Actif Courant</b>		<b>108 468</b>	<b>96 773</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>179 127</b>	<b>170 306</b>

PASSIF	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Capital		4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		10 350	7 494
Résultat consolidé		3 717	2 826
<b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>	17	<b>39 251</b>	<b>35 504</b>
Intérêts minoritaires		36	307
<b>Total des capitaux propres</b>	17	<b>39 287</b>	<b>35 811</b>
Provisions	18	8 585	10 270
Passif financiers	20	11 782	21 253
Impôts différés passifs	9	174	295
<b>Total Passif Non Courant</b>		<b>20 541</b>	<b>31 818</b>
Provisions	18	2 743	1 941
Passifs financiers	17	25 273	18 030
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	19	27 519	25 154
Dettes fiscales et sociales	19	40 288	35 474
Autres passifs	19	23 477	22 077
<b>Total Passif Courant</b>		<b>119 299</b>	<b>102 677</b>
<b>Total du passif</b>		<b>179 127</b>	<b>170 306</b>

#### IV. — Tableaux des flux de trésorerie consolidés

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2015	31/12/2014
<b>Résultat net</b>	<b>3 300</b>	<b>2 595</b>
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-580	104
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	2 009	2 222
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		
Plus et moins-values de cession	-458	-60
Quote-part de résultat liée aux SME		
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	100	58
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>4 370</b>	<b>4 919</b>
Coût de l'endettement financier net	1 461	1 362
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	1 810	1 563
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>	<b>7 642</b>	<b>7 844</b>
Impôts versés	-1 625	-1 669
<b>Variation du BFR</b>	<b>437</b>	<b>-3 003</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>6 453</b>	<b>3 172</b>
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-1 378	-1 559
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	4	481
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	1 208	
Encaissements liés aux cessions titres consolidés		
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-497	-523
Incidence des variations de périmètre	-1 425	-1 737
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-2 088</b>	<b>-3 338</b>
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Rachats et reventes d'actions propres	18	-1 055
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-12 178	-12 819
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	13 146	15 030
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 447	-1 362
Autres flux liés aux opérations de financement		
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-460</b>	<b>-205</b>
Incidence des variations des cours des devises	3	120
Incidence des changements de principes comptables	-2	
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>3 906</b>	<b>-251</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture</b>	<b>16 357</b>	<b>16 608</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture</b> (Note 16)	<b>20 263</b>	<b>16 357</b>

## V. — Variation des capitaux propres

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2013	4 241	20 942	7 496	102	1 506	34 287	104	34 391
Affectation résultat & reclassement			1 506		-1 506			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-211	264		53	-14	39
Résultat 2014					2 826	2 826	-232	2 595
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			<b>-211</b>	<b>264</b>	<b>2 826</b>	<b>2 879</b>	<b>-246</b>	<b>2 634</b>
Augmentation de capital								
Stocks options								
Variation de l'auto détention			-1 055			-1 055		-1 055
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-129			-129	399	270
Put sur intérêts minoritaires			-479			-479	50	-429
Autres								
Solde au 31/12/2014	4 241	20 942	7 129	365	2 826	35 504	307	35 811
Affectation résultat & reclassement			2 826		-2 826			
Incidence des changements de méthodes			129			129		129
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			164	-156		7	69	76
Résultat 2015					3 717	3 717	-417	3 300
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			<b>164</b>	<b>-156</b>	<b>3 717</b>	<b>3 724</b>	<b>-348</b>	<b>3 376</b>
Augmentation de capital								
Stocks options								
Variation de l'auto détention			18			18		18
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-668			-668	136	-531
Put sur intérêts minoritaires			543			543	-59	484
Autres								
Solde au 31/12/2015	4 241	20 942	10 013	209	3 717	39 251	36	39 287

## VI. — Notes annexes

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

### GENERALITES

**Keyrus** (« la Société ») est une société anonyme, de droit français. Les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext de Nyse Euronext compartiment C (small caps) de la Bourse de Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2015 reflètent la situation comptable de **Keyrus** et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associés et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 29 mars 2016, et donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2015. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

### Note 1. – Principes comptables

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de **Keyrus** et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2015 sont établis suivant les normes comptables



internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2014. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

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

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

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

***Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptées par l'Union Européenne et obligatoires pour l'exercice 2015***

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2014 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2015 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Ces textes sont les suivants :

Les normes, amendements et interprétations suivants ont été appliquées :

- IFRIC 21 sur les taxes ;
- améliorations annuelles 2011-2013 ;

L'interprétation IFRIC 21 « Droits ou taxes » précise les modalités de reconnaissance, au passif du bilan consolidé, des impôts et taxes entrant dans le champ d'application de la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ». Elle précise notamment les rythmes de comptabilisation qu'il convient d'appliquer à ces prélèvements et se fonde généralement pour cela sur leur fait générateur légal.

L'application de cette interprétation s'est traduite par la modification du rythme de reconnaissance de la taxe foncière et de la contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S) en vigueur en France, auparavant constatées prorata temporis. Elles sont désormais intégralement comptabilisées le 1er janvier au passif du bilan avec contrepartie en résultat.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2015.

Textes adoptés par l'Union Européenne :

- Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 (applicables aux exercices ouverts à compter du 1er février 2015) ;
- Amendements à IAS 19 – Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel (applicables aux exercices ouverts à compter du 1er février 2015) ;
- Amendements à IAS 1 – Initiative informations à fournir (applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016) ;
- Amendements à IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les entreprises communes (applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016) ;
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 – Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables (applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016) ;
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014 (applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016).

Textes non encore adoptés par l'Union Européenne :

- Norme IFRS 9 – Instruments financiers et les amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39 – Comptabilité de couverture générale, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 selon l'IASB. Cette norme établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers.

Ces principes viendront remplacer ceux actuellement énoncés par la norme IAS 39 – Instruments financiers.

La mesure de l'incidence sur le montant et le calendrier de reconnaissance des actifs et passifs financiers ainsi que sur le résultat n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade.

- Norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 selon l'IASB. Cette norme définit le modèle de reconnaissance des revenus et viendra remplacer les normes IAS 18 – Produits des activités ordinaires et IAS 11 – Contrats de construction. La mesure de l'incidence sur le montant et le calendrier de reconnaissance des revenus du Groupe n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade.

- Norme IFRS 16 –

Contrats de location, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019 selon l'IASB. Cette norme, qui remplacera la norme éponyme IAS 17, établit les principes de comptabilisation des contrats de location et va conduire à enregistrer au bilan du preneur la plupart des contrats de location selon un modèle unique (abandon pour les preneurs de la classification en contrats de location simple ou contrats de location-financement). La mesure de l'incidence n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade.

- Amendements à IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes (d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2017 selon l'IASB).

- Amendements à IAS 7 – Initiative informations à fournir (d’application obligatoire à compter du 1er janvier 2017 selon l’IASB).

Les incidences éventuelles de ces textes sur les comptes consolidés sont en cours d’évaluation.

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

1) **Méthodes de consolidation** :

a) Les filiales (sociétés contrôlées) sont consolidées par intégration globale. Par contrôle on entend le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d’une entreprise afin d’obtenir des avantages de ses activités, le pouvoir s’accompagnant généralement de la détention de plus de la moitié des droits de vote. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d’être exercé.

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

b) Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s’accompagne généralement d’une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l’acquisition. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l’acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d’une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l’entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s’il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l’entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu’en cas d’actif cédé, la transaction n’indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.

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

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

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

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

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

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

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

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

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

a) **Autres immobilisations incorporelles** : Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles sont principalement des relations clients amortis sur 5 ans et des logiciels. Ces derniers

sont soit acquis ou créés, à usage interne. Les immobilisations incorporelles sont généralement amorties linéairement sur une durée de 3 ans au maximum.

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

b) **Immobilisations corporelles** : Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition pour le groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées. Les amortissements sont généralement pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

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

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

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

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

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

7) **Goodwills** : Les goodwill représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations. Les goodwill comptabilisés séparément font l'objet, une fois par an, d'un test de dépréciation. La méthodologie retenue consiste principalement à comparer les valeurs recouvrables de chacune des entités opérationnelles du groupe, aux actifs nets correspondants (y compris goodwill). Ces valeurs recouvrables sont déterminées sur la base d'une approche multicritère à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en terme de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacun des segments opérationnels ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

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

Les dépréciations relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

8) **Actifs financiers non courants** : Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable est comptabilisée en résultat et est réversible si la valeur recouvrable était amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont analysés comme des actifs financiers

disponibles à la vente conformément à la norme IAS 39. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de valeur sont comptabilisées dans les capitaux propres.

En cas de perte de valeurs définitives, le montant de la dépréciation est comptabilisé en résultat de la période.

A chaque clôture, un examen des autres actifs financiers est effectué afin d'apprécier s'il existe des indications objectives de perte de valeur de ces actifs. Le cas échéant, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

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

10) **Clients et autres débiteurs** : Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

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

12) **Provisions pour pensions, indemnités de fin de carrière et autres avantages du personnel** :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17) **Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés** : Le Groupe utilise des swaps de taux pour gérer son exposition aux risques de taux. L'objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe. Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan en juste valeur. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte. Le Groupe désigne ses instruments dérivés conformément aux critères établis par la norme IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation". Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat de la période pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

18) **Impôts différés** : Des impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs. Celles-ci comprennent notamment l'élimination des écritures constatées dans les comptes individuels des filiales en application des options fiscales dérogatoires. La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

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

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

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

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

19) **Chiffre d'affaires** : Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). Ils sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais.

Un produit est comptabilisé en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens. En général, le chiffre d'affaires relatif à la vente de biens et d'équipements est comptabilisé lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au groupe.

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

Selon IAS 11, un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs qui sont étroitement liés ou interdépendants en terme de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation. En application de la norme IAS 11, les sociétés du Groupe comptabilisent leurs contrats de construction selon la méthode de l'avancement. La méthode à l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement du projet liés au nombre d'heures ou aux coûts encourus sur les coûts totaux réestimés périodiquement projet par projet. Dès lors qu'un dépassement des coûts totaux prévisionnels sur la facturation prévue apparaît, il est constitué une provision pour perte à terminaison.

Pour les transactions ne comprenant que des services, des prestations de formation ou de conseils, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé que lorsque les services sont rendus.

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

20) **Résultat Opérationnel Courant et Résultat Opérationnel** : Le Résultat Opérationnel Courant est représenté par l'écart entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation. Celles-ci sont égales aux coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), aux charges commerciales, aux charges administratives et générales. Sont notamment compris les coûts des pensions et retraites, la participation des salariés, les rémunérations payées en actions (plans de souscription d'actions) et les résultats sur cession des immobilisations incorporelles et corporelles. Le résultat opérationnel incorpore en plus les coûts de restructuration, les dépréciations d'actifs (y compris sur les goodwill) et les profits de dilution.

La notion de résultat de l'activité opérationnelle s'apprécie avant les produits et charges financiers et notamment le coût de financement et les résultats sur cession des actifs financiers et les charges d'impôt sur les bénéfices.

21) **Coût de financement** : Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les dettes financières (y compris dettes sur contrat de location financement) et la trésorerie totale (trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement).



22) **Trésorerie et équivalents de trésorerie** : Conformément à la norme IAS 7 « *Tableau des flux de trésorerie* », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, liquides et facilement convertibles en un montant déterminable de liquidité. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IAS 39 « *Instruments financiers* », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

23) **Options de souscription ou d'achat d'actions** : Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « *Paiement fondé sur des actions* », les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux salariés et aux cadres dirigeants ainsi que les actions gratuites sont comptabilisées dans les états financiers selon les modalités suivantes :

- La juste valeur des options et des actions gratuites attribuées, estimée correspondre à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues, est déterminée à la date d'attribution. Cette valeur est comptabilisée en augmentation du poste « Autres réserves » par le débit d'un compte de résultat « Rémunérations payées en actions » sur la période d'acquisition des droits d'exercice. Cette comptabilisation n'est pas linéaire mais dépend des conditions d'acquisition des droits spécifiques à chaque plan.
- La juste valeur des options a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- Ce modèle tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

Conformément à IFRS 2, les options de souscription d'actions octroyées en contrepartie du contrôle d'une entreprise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise sont couvertes par la norme IFRS 3 « *Regroupement d'entreprises* ». Aucune charge relative à ces plans n'est enregistrée.

24) **Secteurs opérationnels** : Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le Principal Décideur Opérationnel du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et à évaluer sa performance, et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Conformément à IFRS 8 "Secteurs opérationnels", l'information par secteur opérationnel est dérivée de l'organisation interne des activités du Groupe **Keyrus**. Les secteurs, déterminés en conformité avec la norme IFRS 8, sont les secteurs Grands Comptes (GC) et l'activité Mid Market (MM).

Les actifs sectoriels sont les actifs opérationnels utilisés par un secteur dans le cadre de ses activités opérationnelles. Ils comprennent les goodwill affectables, les immobilisations incorporelles et corporelles, ainsi que les actifs courants utilisés dans les activités opérationnelles. Ils n'incluent pas les impôts différés actifs et les actifs financiers non courants. Ces actifs sont portés dans la ligne « non affectés ».

25) **Résultat par action** : Le résultat par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture et en excluant les instruments anti-dilutifs.

Lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options), ils sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché et ce uniquement si celui-ci est supérieur au prix d'exercice du droit.

Dans les deux cas, les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour les années suivantes.

## **26) Politique de gestion des risques financiers**

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisée en euro. Dans ce contexte la société ne pratique pas de couverture du risque de change.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est à taux variable. Le Groupe a procédé à une couverture partielle qui est décrite dans la note 20.

## **Note 2. – Événements postérieurs à la clôture**

En janvier 2016, Keyrus a finalisé la reprise de 55% de Medqualis, société basée à Montréal, spécialisée en biopharmacie et intervenant au Canada et au nord des Etats-Unis. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre aux activités Biopharma de Keyrus de développer leur présence à l'international.

En février 2016, Keyrus a repris 100% de la société Créac'h Consulting, cabinet de conseil en management spécialisé en conseil en organisation RH et en SIRH, basée à Paris. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre à Keyrus Management de renforcer son expertise RH.

En mars 2016, Keyrus Belgium a finalisé le rachat de 51% de Navigha, cabinet de conseil en management basé à Bruxelles et réalisant environ 4M€ de chiffre d'affaires en 2015.

En février 2016, Keyrus a signé un financement syndiqué avec ses partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 18M€ et complété par un prêt adossé de BPI de 5M€ :

- Le crédit syndiqué est amortissable sur 5 ans et a pour objet :
  - De refinancer le solde de prêt moyen terme existant pour 4,2M€
  - De refinancer les acquisitions récentes de BIPB, Rheims et Medqualis
  - De financer la croissance externe du groupe sur les trois prochaines années

Ce prêt est assorti des covenants suivants (basés sur les comptes consolidés) :

- Dette nette / EBITDA < 3,00
  - Dette nette / Capitaux propres < 0,90
- Le prêt BPI permet de financer les investissements immatériels et managériaux, notamment dans le cadre de la croissance à l'international

Ces crédits permettent de sécuriser le financement de Keyrus sur les prochaines années et de lui assurer les besoins de financement nécessaires à son projet de développement à moyen terme.

## **Note 3. – Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations**

L'établissement des états financiers consolidés préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui affectent les états financiers. Des changements de faits et circonstances peuvent amener le Groupe à revoir ces estimations.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de

différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes consolidés ont été établis en tenant compte du contexte actuel de lente reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise passée ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs (tels que les créances clients et les impôts différés actifs) et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les actifs incorporels et les écarts d'acquisition, il a été pris pour hypothèse que la reprise resterait lente dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

#### **Note 4. – Faits marquants de l'exercice et évolution du périmètre de consolidation**

Le contrôle fiscal sur le CIR des années 2009 à 2011 commencé en mai 2013 et finalisé au cours de l'exercice 2015, a donné lieu à une rectification dont le montant avait été anticipé et provisionné dans les comptes de l'exercice 2014.

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2015 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- **Kadris Group** : Rachat des parts d'un minoritaire de afin de porter sa participation de 96% à 100%
- **Keyrus Management** : la société a procédé au rachat d'actions d'un minoritaire ; sa participation a été portée de 88% à 90%
- **BIPB Group** : Rachat de parts d'un minoritaire afin de porter la participation de 51% à 76%.

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2015	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	90%	90%	01/01/15 - 31/12/15
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Chine	Shangai	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Israël	Tel Aviv - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/15 - 31/12/15
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	51%	36%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Capital Market	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus UK	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/15 - 31/12/15
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/15 - 31/12/15
Up Génération	Paris - France	31 décembre	80%	80%	01/01/15 - 31/12/15
Rheims	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	70%	70%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB Group Limited	Londres - UK	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB Limited UK	Londres - UK	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	76%	76%	01/01/15 - 31/12/15

#### Note 5. – Information par secteurs opérationnels et par zones géographiques.

Conformément à IFRS 8, Secteurs opérationnels, l'information présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel est identique à celle présentée au Principal Décideur Opérationnel du Groupe (le Président-Directeur Général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM)

La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

- de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §20. La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.
- des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

Les données par segments suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées par le Groupe pour établir ces états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

Toutes les relations commerciales inter-segment sont établies sur une base de marché, à des termes et des conditions similaires à ceux prévalant pour des fournitures de biens et services à des tiers externes au Groupe.

Les tableaux ci-dessous déclinent les informations pour les segments d'activité des Grands Comptes et du Mid Market.

en Milliers €	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Produits</b>						
Ventes externes	154 985	46 968	201 953	127 458	45 601	173 059
Total produits des opérations	154 985	46 968	201 953	127 458	45 601	173 059
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	4 195	3 878	8 072	2 979	2 824	5 802
Autres produits et charges opérationnels	-2 351	-5	-2 356	-820	-120	-940
<b>Résultat Opérationnel</b>	1 844	3 873	5 717	2 158	2 704	4 862

en Milliers €	Au 31 décembre 2015				Au 31 décembre 2014			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
<b>Bilan :</b>								
<b>Actifs</b>								
Goodwills	28 165	12 147		40 312	30 221	12 147		42 368
Immobilisations nettes	2 284	634		2 919	2 362	658		3 020
Actifs sectoriels	74 200	19 755	-5 806	88 148	68 194	18 748	-7 701	79 241
Autres Actifs	50 501	9 158	-11 911	47 748	45 575	10 156	-9 993	45 739
<b>Total des actifs consolidés</b>	<b>155 150</b>	<b>41 694</b>	<b>-17 717</b>	<b>179 127</b>	<b>146 352</b>	<b>41 710</b>	<b>-17 693</b>	<b>170 369</b>

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2015 et 2014 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/2015	31/12/2014
France	64%	68%
Europe Zone Euro hors France	18%	16%
Autres	17%	16%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2015	31/12/2014
Salaires et traitements	83 995	71 376
Charges sociales	30 181	27 493
Autres charges de personnel	2 005	1 332
Engagements retraites	142	121
Rémunérations payées en actions		
<b>TOTAL</b>	<b>116 324</b>	<b>100 323</b>

Au cours de l'exercice, **Keyrus** et sa filiale **Absys-Cyborg** ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 4,6 M€ (5,0 M€ en 2014).

La loi de finances pour 2015 précise que le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,4M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2015, ce produit s'élève à 0,6M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2015	31/12/2014
Effectif opérationnel	1 753	1 606
Effectif commercial et administratif	371	341
<b>Total effectif</b>	<b>2 124</b>	<b>1 947</b>

Les effectifs salariés présentés ci-avant sont ceux à la clôture de chaque exercice.

#### **Note 7. – Autres produits et charges opérationnels**

En milliers d'€	31/12/2015	31/12/2014
Charges de réorganisation	-634	-965
Résultat de cession d'actif	-142	60
Autres	-1 581	-36
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-2 356</b>	<b>-940</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement **Keyrus** SA et **BIPB**.

Les autres charges concernent principalement la dépréciation du goodwill sur les activités au Canada.

## Note 8. – Résultat financier

En milliers d'€	31/12/2015	31/12/2014
Intérêts et autres produits financiers	-46	-23
Reprises sur provisions financières		
Autres produits financiers		
Total produits financiers	-46	-23
Intérêts et charges assimilées	1 415	1 339
Autres charges financières		
Total Charges financières	1 415	1 339
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-1 461</b>	<b>-1 362</b>

en milliers d'€	31/12/2015	31/12/2014
Gains de change	1 318	347
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	580	755
Autres produits financiers	723	160
Total produits financiers	2 621	1 262
Pertes de change	1 532	267
Autres charges financières	235	337
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente		
Total Charges financières	1 767	604
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>854</b>	<b>658</b>

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.461 K€ (1.362 K€ pour 2014).

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 580 K€.

Les autres produits financiers correspondent principalement à la plus-value sur la cession des titres Ikos.

Les autres charges financières incluent principalement des charges sur le Brésil (86K€) ainsi que des charges d'actualisation (102K€).

## Note 9. – Impôts

### Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Impôt différé	164	215
Impôt exigible	-1 974	-1 779
<b>Charge (+) ou produit (-) d'impôt</b>	<b>-1 810</b>	<b>-1 563</b>

La charge d'impôts exigible intègre un montant de CVAE s'élevant à 1,4M€ au 31 décembre 2015 (1,2M€ au 31 décembre 2014).

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

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Résultat avant impôts	5 110	4 158
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
<b>Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique</b>	<b>1 703</b>	<b>1 386</b>
Rapprochement :		
Différences permanentes	-1 857	-822
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs		-946
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	910	1 017
Impact du report variable	-48	14
Effet des différences de taux d'imposition	195	41
Crédit d'impôt et CVAE (1)	881	687
Autres	26	187
<b>Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté</b>	<b>1 811</b>	<b>1 563</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>35,43%</b>	<b>37,59%</b>

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1.400K€ (1.211K€ en 12-2014)



### **Impôts différés au bilan**

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	16 146	16 111
- dont non reconnus	11 496	11 284
Impôts différés actifs reconnus	4 651	4 827
Impôts différés passifs	174	295
<b>Impôts différés nets</b>	<b>4 477</b>	<b>4 532</b>

\* Les impôts différés activables sont évalués sur la base des déficits reportables, des différences temporaires fiscales et des différences temporelles de consolidation.

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé sur le bénéfice prévisionnel des années suivantes. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 44,5M€.

Les impôts différés actifs et passifs pour une même entité sont compensés dans la présentation bilantielle.

### **Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :**

En milliers d'euros	31/12/2015		31/12/2014		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2015	2014
Immobilisations corporelles et incorporelles		21		62	-21	-62
Autres actifs	60		276		60	276
Provisions et Engagements de retraites	480		795		480	795
Dettes financières	76	129		104	-53	-104
Autres passifs	1 207		1 274		1 207	1 274
Reports fiscaux déficitaires	2 804		2 353		2 804	2 353
<b>Total des Impôts différés</b>	<b>4 627</b>	<b>150</b>	<b>4 698</b>	<b>166</b>	<b>4 477</b>	<b>4 532</b>

Certains actifs et passifs d'impôts différés ont été compensés conformément aux méthodes comptables du Groupe.

Aucune dette n'a été constatée sur les différences temporelles liées à des participations dans les filiales car le Groupe est en mesure de contrôler l'échéancier de reversement de ces différences temporelles et qu'il est probable que ces différences ne se renverseront pas dans un avenir envisageable.

### **Variation des impôts différés :**

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
<b>Solde net au 1er janvier</b>	<b>4 532</b>	<b>3 594</b>
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	92	1
Charge (ou produit) de l'exercice	164	215
Différences de change	-246	15
Acquisition de filiales		706
Cession de filiales		
Autres	-64	
<b>Balance au 31 décembre</b>	<b>4 477</b>	<b>4 532</b>

## Note 10. – Résultats par action

Le calcul du résultat de base et dilué par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère est basé sur les données suivantes :

RUBRIQUES	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	3 716 761	2 826 476	1 505 654
Nombre d'actions au 01/01	15 641 620	16 302 862	16 548 368
Nombre d'actions au 31/12	15 772 840	15 641 620	16 302 862
Nombre moyen d'actions	15 707 230	15 566 939	16 425 615
<b>Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)</b>	<b>0,24</b>	<b>0,18</b>	<b>0,09</b>
Capital potentiel BSAAR	-	-	2 584 623
Nombre d'actions totales potentiels	15 707 230	15 566 939	19 010 238

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	3 716 761	15 707 230	0,24
<b>Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action</b>	<b>3 716 761</b>	<b>15 707 230</b>	<b>0,24</b>

## Note 11. – Goodwill

en Milliers €	TOTAL
<b>Valeur brute :</b>	
<b>Au 1er janvier 2014</b>	38 990
Acquisitions	3 042
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	336
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>42 368</b>
Acquisitions	
Reclassement	-150
Cessions	
Autres variations et ajustements	-479
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>41 739</b>
<b>Dépréciations :</b>	
<b>Au 1er janvier 2014</b>	
Dotation de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2014</b>	
Dotation de l'exercice	-1 427
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>-1 427</b>
<b>Montant net comptable au 31 décembre 2015</b>	<b>40 312</b>
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>42 368</b>

Le flux de dépréciation est lié à la réévaluation du goodwill des activités au Canada.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2015 concernent des écarts de conversion pour 479 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du réal brésilien, du dollar canadien, dans une moindre mesure celle du shekel israélien et de la livre sterling).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2015	31/12/2014
Grands Comptes	28 165	30 221
Middle Market	12 147	12 147
<b>TOTAL</b>	<b>40 312</b>	<b>42 368</b>

Le montant recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) est déterminé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction. Ils sont également basés sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour l'ensemble des filiales sauf pour le Brésil et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 8,0% en moyenne par la direction, variant de 7,8% à 9,2% selon les pays.
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,5% par la direction, variant de 0,0% à 2,8% selon les pays.

- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction.
- Le coût de la dette a été calculé à 2,2% en moyenne par la direction, variant de 1,8% à 4,2% selon les pays.

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,6% (9,2% en 2014).

Le taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Son utilisation conduit à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en utilisant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés, le taux d'EBIT, le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable. Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'Ebit conduirait à une variation de l'ordre de 13,8 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 11,5M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 2,3 sur l'UGT Middle Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 21,2 M€ à la hausse (Grands Comptes 16,7M€ et Middle Market 4,3M€) et de 16,2 M€ à la baisse (Grands Comptes -3,0M€ et Middle Market -3,2M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 7,2M€ (Grands Comptes 5,8M€ et Middle Market 1,4M€) à la hausse et de 6,3M€ à la baisse (Grands Comptes -5,0M€ et Middle Market -1,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

Le test annuel 2015 de dépréciation des goodwill a conduit à comptabiliser une perte de valeur en 2015 sur le goodwill attaché à l'acquisition de Red Sky Data, inscrite au bilan de Keyrus Canada, pour un montant de 1,4M€. Une fois cette dépréciation enregistrée, les tests de sensibilité font apparaître un risque complémentaire de l'ordre de 100k€.

## Note 12. – Immobilisations incorporelles et corporelles

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<b>Au 1er janvier 2014</b>	1 463	1 469	2 932	5 863	5 863
Acquisitions	123	112	235	1 374	1 374
Cessions/Mises au rebut	-151	93	-57	-620	-620
Variation de périmètre	68	8	75	123	123
Ecart de change	14	1	15	24	24
Reclassement				-863	-863
<b>Au 1er janvier 2015</b>	1 516	1 683	3 199	5 900	5 900
Acquisitions	82	120	202	1 176	1 176
Cessions/Mises au rebut	-141	-8	-149	-135	-135
Variation de périmètre					
Ecart de change	48	-76	-28	-232	-232
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>1 504</b>	<b>1 720</b>	<b>3 224</b>	<b>6 709</b>	<b>6 709</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<b>Au 1er janvier 2014</b>	815	1 329	2 143	3 785	3 785
Charge d'amortissement de l'exercice	227	122	349	817	817
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut	-17	11	-6	-252	-252
Variation de périmètre	8		8	76	76
Ecart de change	5	1	6	16	16
Reclassement				-864	-864
<b>Au 1er janvier 2015</b>	1 037	1 463	2 500	3 578	3 578
Charge d'amortissement de l'exercice	264	95	358	811	811
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut		-1	-1	-89	-89
Variation de périmètre					
Ecart de change	34	-53	-19	-125	-125
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>1 334</b>	<b>1 504</b>	<b>2 838</b>	<b>4 176</b>	<b>4 176</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>170</b>	<b>216</b>	<b>386</b>	<b>2 533</b>	<b>2 533</b>
AU 31 décembre 2014	479	220	699	2 322	2 322

### Note 13 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<b>Solde au 31/12/2013</b>	<b>23 843</b>	<b>33</b>	<b>23 810</b>
Augmentation	7 006		7 006
Remboursement	-187		-187
Variation de périmètre	585		585
Reclassement et Autres variations	-7 896		-7 896
<b>Solde au 31/12/2014</b>	<b>23 351</b>	<b>33</b>	<b>23 318</b>
Augmentation	668		668
Remboursement	-1 574		-1 574
Variation de périmètre	77		77
Reclassement et Autres variations	293	5	288
<b>Solde au 31/12/2015</b>	<b>22 815</b>	<b>38</b>	<b>22 777</b>

En milliers d'€	31/12/2015	31/12/2014
Dépôt de garantie et prêts	3 149	2 784
Titres de participations non consolidés	549	974
Autres créances part à plus d'un an	19 079	19 560
<b>TOTAL</b>	<b>22 777</b>	<b>23 318</b>

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

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués de participations dans : BIPB South Africa, Keyrus Management Régions et Keyrus Biopharma Innovation. La baisse entre 2014 et 2015 s'explique essentiellement par la cession des titres de la société IKOS.

Les autres créances à plus d'un an correspondent principalement aux créances de Crédit Impôt Recherche.

### Notes 14. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Marchandises	40	60
Ecart de conversion		-1
<b>Total au coût</b>	<b>40</b>	<b>59</b>
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>		
Variation	-40	
Ecart de conversion	6	
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>-34</b>	
<b>TOTAL NET</b>	<b>6</b>	<b>59</b>

**Note 15. – Créances clients et autres débiteurs**

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Créances clients	67 645	59 344
Dépréciation sur créances clients	-2 374	-2 518
Montant net des créances clients	65 270	56 826
Autres débiteurs nets	14 687	14 521
Charges constatées d'avance	8 208	7 982
<b>TOTAL</b>	<b>88 165</b>	<b>79 329</b>

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
<b>Echéances</b>		
Non échues	52 698	45 945
Entre 0 et 30 jours	8 053	6 286
Entre 31 et 60 jours	2 738	1 939
Entre 61 et 90 jours	1 582	862
Entre 91 et 180 jours	281	686
Entre 181 et 360 jours	614	1 255
Plus de 360 jours et douteux	1 679	2 371
<b>TOTAL</b>	<b>67 644</b>	<b>59 344</b>

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2.374 K€ (2.518 K€ en 2014). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture. Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

Le risque de crédit du Groupe est essentiellement lié à ses créances clients. Les montants présentés au bilan sont nets de provisions pour dépréciation. Une dépréciation est constatée, lorsqu'il existe un événement identifié de risque de perte, qui, basé sur l'expérience passée, constitue une évidence suffisante de la réduction du montant recouvrable de la créance.

La totalité des créances est à moins d'un an.

Les autres débiteurs nets concernent essentiellement des créances fiscales et sociales à recevoir, constitués principalement du CIR

**Note 16. – Trésorerie et équivalents de trésorerie**

RUBRIQUES	31/12/2015	31/12/2014
Équivalents de trésorerie	5 316	4 589
Trésorerie	14 980	12 794
<b>TOTAL</b>	<b>20 297</b>	<b>17 383</b>

Les soldes bancaires et la trésorerie comprennent les actifs détenus sur les comptes de dépôts bancaires, dont la maturité est à moins de trois mois. Le montant comptabilisé approche la juste valeur de ces actifs.

La trésorerie retenue dans le tableau des flux de trésorerie s'entend :

RUBRIQUES	31/12/2015	31/12/2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	20 300	17 386
Découverts bancaires	-34	-1 025
Autres	-2	-4
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>20 263</b>	<b>16 357</b>

### **Risque de crédit**

Les principaux actifs financiers du Groupe sont les comptes bancaires et la trésorerie, les créances clients et autres débiteurs.

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, car les contreparties sont des banques bénéficiant de hauts niveaux de notation de crédit attribués par des agences internationales de notation.

Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

## **Note 17. - Capitaux propres**

### **Capital**

	31/12/2015	31/12/2014
<b><u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u></b>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<b><u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u></b>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 633 536	16 302 862
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres	270 304	-669 326
<i>A la clôture de l'exercice</i>	<b>15 903 840</b>	<b>15 633 536</b>

La Société a une seule classe d'actions ordinaires donnant toutes droit aux mêmes dividendes.

### **Réserve de conversion**

La variation de la réserve de conversion de -322 K€ (-603 K€ en 2014) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien et du dollar canadien par rapport à l'euro.



### Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
<u>Au 1er janvier 2014</u>	975 008	839
Acquisitions	967 744	1 073
Cessions	-298 418	-318
<u>Au 1er janvier 2015</u>	1 644 334	1 595
Acquisitions	218 444	359
Attributions	-131 000	
Cessions	-226 748	-385
<u>Au 31 décembre 2015</u>	1 505 030	1 568

Au 31 décembre 2015, la société dispose de 8,7% du capital en auto-détention.

### **Note 18. – Provisions**

En milliers d'€	31/12/2014	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2015
Provisions pour risques & charges	9 185		-241	2 829	-1 736	-1 208		-1 399	7 430
Provisions pour engagement retraite	1 085			149	-7		-73		1 154
Provisions non courantes	10 270		-241	2 978	-1 743	-1 208	-73	-1 399	8 585
Provisions pour risques	1 940		37	1 412	-1 278	-768		1 399	2 743
Provisions pour charges									
Provisions courantes	1 941		37	1 412	-1 278	-768		1 399	2 743

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux : 2.048K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.735 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.155 K€
- Autres provisions pour risques & charges : 4.390 K€

### **Note 19. - Dettes pour avantages donnés au personnel**

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

Les provisions inscrites au bilan correspondent à l'engagement net en matière d'indemnités de fin de carrière (charges sociales incluses).

Les principales hypothèses utilisées pour les évaluations actuarielles des plans sont les suivantes:

	31/12/2015	31/12/2014
Taux d'actualisation	2,28%	1,80%
Augmentation annuelle des salaires	3,00%	3,00%

Le turnover est déterminé en fonction de l'âge du salarié.

Les montants comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 142K€ en 2015 (121K€ en 2014). Le montant de l'exercice est inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

## Note 20. – Passifs financiers

RUBRIQUES	31/12/2015	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	31 499	24 289	1 827	5 383
Dettes sur immobilisation en location financement				
Découvert bancaires	34	34		
Autres passifs financiers	5 521	950	4 572	
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>37 055</b>	<b>25 273</b>	<b>6 399</b>	<b>5 383</b>

RUBRIQUES	31/12/2014	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2015
Emprunts bancaires	10 367	-523		10 498	-12 178	-270	7 894
Dettes sur immobilisation en location financement	18						18
Découverts bancaires	1 025	9			-999		34
Autres passifs financiers (dont put et earn-out)	27 874			1 718		-483	29 109
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>39 283</b>	<b>-515</b>		<b>12 216</b>	<b>-13 177</b>	<b>-752</b>	<b>37 055</b>

Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 10,5 M€ et les remboursements à 12,2 M€.

Les autres dettes financières correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisition. Y sont également inclus les financements de l'activité non courante (financement du CIR et comptes courants factor).

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

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe a procédé à une couverture partielle de son endettement de 3M€ conclue début 2012 en couverture de la dette moyen terme levée auprès du Crédit du Nord en décembre 2011.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux.

Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable.

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Le Groupe a souscrit des emprunts bancaires dont les conditions financières sont présentées ci-après :

- HSBC : emprunt bancaire en date du 26 novembre 2013 pour un montant de 1,2M€ sous forme de tirage multidevises (EUR, USD & CAD) :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,4M€
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,35% ou LIBOR 3 mois + 2,35%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.

- HSBC : emprunt bancaire en date du 09 septembre 2014 pour un montant de 1,6M€ sous forme de tirage :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 1,6M€
  - Durée de l'emprunt : 1 an, renouvellement pour 6 mois
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,08%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.
- BANQUE POPULAIRE: emprunt bancaire en date du 2 août 2012 pour un montant de 2 M€ sous:
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,8M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursements en 5 annuités après une année de franchise
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,5%
  - Pas de ratios financiers
- SOCIETE GENERALE : emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,7M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements mensuels
  - Taux d'intérêt fixe à 2,85%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,6 M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements trimestriels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,8%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  - Risque de taux couvert par un SWAP de taux
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,6M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
  - Aucun Ratio financier applicable
- OSEO : Aide innovation en date du 17 Mars 2015 pour un montant de 0,2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,2M€

- Durée de l'emprunt : 5 ans
- Remboursement en 12 versements trimestriels après 2 ans de différé
- L'aide est consentie à taux fixe zéro
- Aucun Ratio financier applicable

Compte tenu de l'encours financier à taux variable, la hausse du taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 200K€.

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

En février 2016, Keyrus a signé un financement syndiqué avec ses partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 18M€ et complété par un prêt adossé de BPI de 5M€ :

- Le crédit syndiqué est amortissable sur 5 ans et a pour objet :
  - De refinancer le solde de prêt moyen terme existant pour 4,2M€
  - De refinancer les acquisitions récentes de BIPB, Rheims et Medqualis
  - De financer la croissance externe du groupe sur les trois prochaines années

Ce prêt est assorti des covenants suivants (basés sur les comptes consolidés) :

- Dette nette / EBITDA < 3,00
- Dette nette / Capitaux propres < 0,90
- Le prêt BPI permet de financer les investissements immatériels et managériaux, notamment dans le cadre de la croissance à l'international

Ces crédits permettent de sécuriser le financement de Keyrus sur les prochaines années et de lui assurer les besoins de financement nécessaires à son projet de développement à moyen terme.

## Note 21. – Autres passifs courants

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2015	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2014	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	2 744	2 744		1 941	1 941	
Fournisseurs et comptes rattachés	27 519	27 400	119	25 154	24 987	167
Avances et acomptes reçus						
Dettes fiscales et sociales	40 288	40 066	221	35 474	35 324	150
Dettes sur immobilisations						
Autres dettes	2 326	2 326		2 700	2 700	
Produits constatés d'avance	21 149	21 149		19 378	19 378	
<b>TOTAL</b>	<b>94 026</b>	<b>93 685</b>	<b>341</b>	<b>84 647</b>	<b>84 330</b>	<b>317</b>

## Note 22. - Juste valeur des instruments financiers au bilan

En milliers d'euros 31/12/2015	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant		22 777			22 777	22 777
Clients		65 270			65 270	65 270
Autres débiteurs		22 895			22 895	22 895
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 297				20 297	20 297
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>20 297</b>	<b>110 942</b>			<b>131 239</b>	<b>131 239</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)						
Autres passifs long terme (y compris <1 an)			37 016		37 016	37 016
Fournisseurs			27 519		27 519	27 519
Autres créditeurs			23 477		23 477	23 477
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)				5	5	5
Concours bancaires courants			34		34	34
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>			<b>88 046</b>	<b>5</b>	<b>88 051</b>	<b>88 051</b>

## Note 23. - Transactions avec les parties liées

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.

Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction groupe) s'établissent comme suit :

En milliers d'€	31/12/2015	31/12/2014
Nombres de personnes concernées	18	12
Avantages à court terme	4 967	2 929
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
<b>Total</b>	<b>4 967</b>	<b>2 929</b>

## Note 24. – Instruments dilutifs

### Plan d'achat et souscription d'actions

Ce plan est venu à échéance le 27 novembre 2010. Aucune souscription d'actions n'a été effectuée.

## Actions gratuites

L'assemblée générale du 10 juin 2010 a délégué au Conseil d'administration sa compétence pour procéder à des attributions d'actions gratuites au profit des salariés. Lors du Conseil d'administration du 27 avril 2011, quatre plans d'actions gratuites ont été arrêtés et portent respectivement sur 15.000, 66.000, 50.000 et 30.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces quatre plans se verront attribués ces actions sous conditions de présence entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013. En 2015, 131.000 actions ont été définitivement attribuées au titre de ces plans.

## Note 25. – Engagements donnés ou reçus

Les montants des contrats de location financement sont comptabilisés au bilan du groupe.

Engagements reçus	31/12/2015	31/12/2014
Facilités de caisse France	3 900	1 500
Ligne OSEO (financement non utilisé)	1 857	2 076
Ligne CGA (financement non utilisé)	3 240	1 877
Lignes Brésil (financement non utilisé)	1 144	
Lignes Espagne (financement non utilisé)	150	
Lignes Canada (financement non utilisé)	662	711

Engagements donnés	31/12/2015	31/12/2014
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garanties données à Crédit du Nord	2 000	2 000
Garantie donnée à CGA	7 066	
Garanties données à Itau	1 160	829
Garantie donnée à Bradesco	93	
Garantie donnée à Santander Brésil	696	921
Garantie donnée à Santander Espagne	150	
Garanties données à Banque Nationale Du Canada	662	711

Les garanties accordées au Crédit du Nord représentent le nantissement d'une partie des titres de la filiale **Absys Cyborg**. Ce nantissement a été levé dans le cadre du crédit syndiqué qui a refinancé le solde de crédit attaché à celui-ci.

**Note 26. – Honoraires des Commissaires aux comptes**

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	86	88	62%	72%	33	60	31%	47%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	52	35	38%	28%	75	68	69%	53%	46	53	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur												
- Filiales intégrées globalement												
<i>Sous-total</i>	<i>138</i>	<i>123</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>108</i>	<i>128</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>46</i>	<i>53</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres ( à préciser si > 10% des honoraires d'audit			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada, M Hess pour **Keyrus** Suisse, M Lerusse pour **Keyrus** Biopharma Belgique, Constantin pour BIPB Limited et le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2015 et 2014 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

### **3.2 Rapport des commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société KEYRUS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### **II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, notamment pour les règles et méthodes comptables relatives aux goodwill décrites en notes 1.7 et 11 aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



### **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

## IV – COMPTES SOCIAUX

### BILAN

Exercice clos le 31 décembre 2015

ACTIF	31/12/2015			31/12/2014
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
<b>Actif immobilisé</b>	<b>50 796</b>	<b>4 717</b>	<b>46 079</b>	<b>45 933</b>
Immobilisations Incorporelles	9 977	1 135	8 842	9 039
Immobilisations Corporelles	3 192	2 137	1 054	842
Immobilisations Financières	37 627	1 445	36 182	36 052
<b>Actif circulant</b>	<b>80 591</b>	<b>1 141</b>	<b>79 450</b>	<b>72 028</b>
Clients et comptes rattachés	24 445	1 138	23 307	20 116
Autres créances	46 791		46 791	46 697
Créances sur cession d'immobilisation			-	-
Valeurs mobilières de placement	1 998	3	1 995	1 899
Disponibilités	5 472		5 472	1 443
Comptes de régularisation	1 886		1 886	1 873
Ecart de conversion Actif	185		185	32
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>131 572</b>	<b>5 858</b>	<b>125 714</b>	<b>117 993</b>

PASSIF	31/12/2015	31/12/2014
	K€	K€
<b>Capitaux propres</b>	<b>42 514</b>	<b>38 416</b>
Capital	4 319	4 319
Primes d'émission	20 853	20 853
Primes de fusion	89	89
Réserve légale	432	432
Réserve spéciale pour actions	408	408
Report à nouveau	12 314	8 958
Résultat de l'exercice	4 098	3 357
<b>Provisions pour Risques et Charges</b>	<b>5 266</b>	<b>6 875</b>
<b>Dettes</b>	<b>77 543</b>	<b>72 292</b>
Emprunts et Dettes Financières	32 070	32 472
Fournisseurs et Comptes Rattachés	16 340	14 036
Dettes fiscales et sociales	21 164	18 028
Autres Dettes et comptes de régularisation	7 969	7 756
Ecart de conversion Passif	390	409
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>125 714</b>	<b>117 993</b>

# COMPTE DE RESULTAT

Exercice clos le 31 décembre 2015

En K€	31/12/2015	31/12/2014
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>82 318</b>	<b>68 771</b>
Autres Produits	12 158	9 933
<b>Total Produits d'exploitation</b>	<b>94 476</b>	<b>78 704</b>
Achats de marchandises	6 515	5 532
Achats et Autres Services Externes	26 059	20 775
Impôts et Taxes	2 086	2 061
Charges de Personnel	52 925	46 836
Dotations aux Amortissements et Provisions	2 247	1 459
Autres charges d'exploitation	1 766	62
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>91 598</b>	<b>76 727</b>
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>2 878</b>	<b>1 977</b>
<b>Résultat Financier</b>	<b>33</b>	<b>1 344</b>
<b>Résultat Courant</b>	<b>2 911</b>	<b>3 321</b>
<b>Résultat Exceptionnel</b>	<b>305</b>	<b>- 527</b>
Impôt sur les bénéfices	882	564
<b>RESULTAT NET</b>	<b>4 098</b>	<b>3 357</b>

## KEYRUS

### ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2015  
(montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

#### 1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'exercice 2015 se traduit par une forte croissance organique de l'activité. Le résultat d'exploitation prend en compte les effets de la poursuite des investissements en matière d'innovation, de R&D et dans le recrutement de nouvelles compétences. La forte croissance atteste de la pertinence de l'offre de services et du positionnement de **Keyrus**.

Le résultat net de la société est en hausse et s'établit à 4,1 M€ contre 3,4 M€ en 2014. En parallèle, le chiffre d'affaires s'établit à 82,3 M€ soit une progression de 19,7%. Le résultat d'exploitation s'est établi à 2,9M€ contre 2,0 M€ en 2014 suite à des efforts de gains de productivité et à un maintien des prix de vente dans un marché tendu. Ce niveau de rentabilité reste toutefois insuffisant.

Le contrôle fiscal sur le CIR des années 2009 à 2011 commencé en mai 2013 et finalisé au cours de l'exercice 2015, a donné lieu à une rectification dont le montant avait été anticipé et provisionné dans les comptes de l'exercice 2014.

#### 2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

##### 2.1 Recours à des estimations

Pour établir ces informations financières, la direction de la société doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données en notes annexes.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, financiers, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes sociaux ont été établis en tenant compte du contexte actuel de lente reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de

clôture. Les effets immédiats de la crise passée ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des créances clients et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les actifs incorporels, il a été pris pour hypothèse que la reprise resterait lente dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

## 2.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds de commerce (ou « malis techniques ») suite à des fusions.

A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt).

Conformément aux dispositions du Règlement n°2004-01 du 4 mai 2004 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées (Comite de la Réglementation Comptable), les opérations de fusion ont donné lieu à la constatation par **Keyrus** d'actifs incorporels (« malis techniques »).

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 9,6%.

Les éléments constitutifs des malis de fusion, tels que définis précédemment, ont fait l'objet d'un test de dépréciation. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2015.

## 2.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant la durée de vie estimée. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Agencements, installations techniques	8 ans linéaire
Matériel de transport	4 ans linéaire
Matériel de bureau & informatique	5 ans linéaire
Mobilier	8 ans linéaire

## 2.4 Participations et autres titres

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base d'une approche multicritères comprenant la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés et des comparaisons avec des sociétés du secteur (cf § 2.2). Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique.

## 2.5 Actions propres

Les actions propres **Keyrus** sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement, à leur coût historique. Elles sont évaluées à la clôture de l'exercice sur la base de la moyenne des 20 derniers

cours de bourse. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur est inférieure au coût historique.

## **2.6 Evaluation des créances**

Les créances ont été évaluées à leur valeur nominale. Leur valeur d'inventaire fait l'objet d'une appréciation au cas par cas. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

## **2.7 Créances et dettes en devises**

Les créances et dettes libellées en monnaies étrangères ont été évaluées sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice. La différence résultant de cette évaluation est inscrite en écart de conversion actif et/ou passif.

Les charges ou produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les pertes latentes résultant de la conversion en euros sont évaluées en tenant compte des couvertures à terme et enregistrées en provision pour risque de change.»

## **2.8 Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. Cependant, les moins-values latentes, résultant de la comparaison entre leur coût historique et leur cours de clôture, font l'objet d'une provision pour dépréciation à la clôture de l'exercice.

## **2.9 Indemnités de départ à la retraite**

La société n'a pas comptabilisé le montant de son engagement en matière de départ à la retraite. Compte tenu de l'âge moyen du personnel, la société considère que le montant de ses engagements à ce titre n'est pas significatif. En revanche, la provision calculée pour les comptes consolidés est précisée dans les engagements hors bilan.

## **2.10 Provisions pour risques et charges**

Elles sont destinées à couvrir des risques et des charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisées quant à leur objet mais dont la réalisation, l'échéance et le montant sont incertains.

## **2.11 Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est composé à plus de 89% de prestations de services. Deux types de prestations sont facturés :

- Prestations en mode projet : comptabilisation du chiffre d'affaires sur la base du nombre de jours passés.
- Prestations au forfait : le chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts. En fin d'exercice, en fonction de l'avancement, la société constate, soit des factures à établir, soit des produits constatés d'avance. Les éventuelles pertes à terminaison sont comptabilisées en provisions pour risques dès leur identification.

# **3. NOTES SUR LE BILAN**

## **3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles**

### **Variation des valeurs brutes**

RUBRIQUES	31/12/2014	Fusion	Acquisitions	Diminutions	Autres	31/12/2015
Immobilisations incorporelles*	10 050		77	- 150		9 977
Immobilisations corporelles	2 761		431			3 191
	12 811	-	507	- 150	-	13 168

\*dont 6.140 K€ de mali technique de fusion et 2 99 K€ de fonds de commerce

Les acquisitions d'immobilisations corporelles sont essentiellement constituées de matériel informatique.

### Variation des amortissements

RUBRIQUES	31/12/2014	Fusion	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2015
Immobilisations incorporelles	1 011		123			1 135
Immobilisations corporelles	1 919		218			2 137
	2 930	-	342	-	-	3 272

## 3.2 Immobilisations financières

RUBRIQUES	31/12/2014	Fusion	Acquisitions	Diminutions	Autres	31/12/2015
Titres de participation	27 598		2 046	- 461		29 183
Dépôts et cautions versés	657		117			774
Créances rattachées	5 998			- 301		5 697
Prêts	1 817		1 319	- 1 163		1 973
	36 070	-	3 483	- 1 925	-	37 627

Les variations des titres de participations sont principalement liées aux acquisitions de la période.

Les provisions à caractère financier sont détaillées dans le paragraphe [3.6 Provisions].

## 3.3 Etat des créances et dettes

### Etat des créances

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Créances clients	23 307	23 307	
Personnel, organismes sociaux, Etat	30 565	13 326	17 240
Groupe et associés, divers	15 383	15 383	
Autres	842	842	
Charges constatées d'avance	1 886	1 886	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>71 983</b>	<b>54 743</b>	<b>17 240</b>

Les créances à plus d'un an sont essentiellement composées des crédits d'impôt recherche à recevoir.

## Etat des dettes

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Emprunts et dettes financières	21 036	12 340	8 695
Groupe et associés	11 034	11 034	
Fournisseurs et comptes rattachés	16 340	16 340	
Personnel, organismes sociaux, état	21 164	21 164	
Autres dettes	1 275	1 275	
Dettes sur immobilisations	559	559	
Produits constatés d'avance	6 135	6 135	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>77 543</b>	<b>68 848</b>	<b>8 695</b>

Les dettes sur immobilisations incluent les différés de règlements et les compléments de prix des acquisitions des sociétés BIPB et Rheims.

Les autres dettes sont essentiellement composées de la dette vis-à-vis du factor.

## Variation des dettes financières

RUBRIQUES	31/12/2014	Fusion	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2015
Emprunts obligataires	-					-
Emprunts auprès des établissements de crédit	24 419		7 683	12 827		21 036
Comptes courants groupe et d'actionnaires	8 053					11 034
	<b>32 472</b>	<b>-</b>	<b>7 683</b>	<b>12 827</b>	<b>-</b>	<b>32 070</b>

- HSBC : emprunt bancaire en date du 26 novembre 2013 pour un montant de 1,2M€ sous forme de tirage multidevises (EUR, USD & CAD) :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,4M€
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,35% ou LIBOR 3 mois + 2,35%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.
- HSBC : emprunt bancaire en date du 09 septembre 2014 pour un montant de 1,6M€ sous forme de tirage :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 1,6M€
  - Durée de l'emprunt : 1 an, renouvellement pour 6 mois
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,08%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.
- BANQUE POPULAIRE: emprunt bancaire en date du 2 août 2012 pour un montant de 2 M€ sous:
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,8M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursements en 5 annuités après une année de franchise
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,5%
  - Pas de ratios financiers



- SOCIETE GENERALE : emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,7M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements mensuels
  - Taux d'intérêt fixe à 2,85%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  
- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,6 M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements trimestriels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,8%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  - Risque de taux couvert par un SWAP de taux
  
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,6M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
  - Aucun Ratio financier applicable
  
- OSEO : Aide innovation en date du 17 Mars 2015 pour un montant de 0,2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2015 : 0,2M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement en 12 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - L'aide est consentie à taux fixe zéro
  - Aucun Ratio financier applicable

Les autres variations des emprunts et dettes concernent essentiellement les comptes courants factor et les financements auprès d'Oséo des crédits d'impôt recherche, des crédits d'impôt pour la compétitivité emploi (CICE).

En février 2016, Keyrus a signé un financement syndiqué avec ses partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 18M€ et complété par un prêt adossé deBPI de 5M€ :

- Le crédit syndiqué est amortissable sur 5 ans et a pour objet :
  - De refinancer le solde de prêt moyen terme existant pour 4,2M€
  - De refinancer les acquisitions récentes de BIPB, Rheims et Medqualis
  - De financer la croissance externe du groupe sur les trois prochaines années

Ce prêt est assorti des covenants suivants (basés sur les comptes consolidés) :

- Dette nette / EBITDA < 3,00
- Dette nette / Capitaux propres < 0,90

- Le prêt BPI permet de financer les investissements immatériels et managériaux, notamment dans le cadre de la croissance à l'international

Ces crédits permettent de sécuriser le financement de Keyrus sur les prochaines années et de lui assurer les besoins de financement nécessaires à son projet de développement à moyen terme.

### Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

Produits à recevoir	31/12/2015	31/12/2014
Factures à établir clients	7 811	6 497
Organismes sociaux- soldes débiteurs	-	-
Avoirs à recevoir	505	402
<b>TOTAL Produits à recevoir</b>	<b>8 315</b>	<b>6 899</b>

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2015	31/12/2014
Fournisseurs factures non parvenues	4 729	4 268
Dettes fiscales et sociales	9 006	6 970
Avoirs à établir	1 252	997
<b>TOTAL Charges à payer</b>	<b>14 987</b>	<b>12 235</b>

### 3.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'actions propres et se détaillent comme suit :

BANQUE	Nature	Quantité au 31/12/2015	Valeur
Actions Propres		1 505 030	3 265 915
<b>Total valeur mobilières de placement</b>			<b>3 265 915</b>

### 3.5 Charges et produits constatés d'avance

RUBRIQUES	Charges	Produits
<b>Produits constatés d'avance</b>		<b>6 135</b>
Maintenance revendues		1 754
Prestations sur projets au forfait		4 381
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>1 886</b>	
Loyers et charges locatives	614	
Charges financières précomptées	8	
Maintenances revendues	983	
Autres	281	
<b>Total</b>	<b>1 886</b>	<b>6 135</b>

### 3.6 Provisions

RUBRIQUES	31/12/2014	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2015
Provisions pour risques	6 780	1 907	2 506	1 010	5 171
Autres provisions	95	-	-	-	95
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>6 875</b>	<b>1 907</b>	<b>2 506</b>	<b>1 010</b>	<b>5 266</b>
Provisions sur comptes clients	986	152			1 138
Provisions sur immobilisations financières	18	1 427			1 445
Provision pour dépréciation des VMP	3				3
<b>Provisions pour dépréciation</b>	<b>1 007</b>				<b>2 586</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7 882</b>	<b>-</b>	<b>2 506</b>	<b>1 010</b>	<b>7 853</b>

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement:

- Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets : 2.395 K€
- Provisions pour risques sociaux & prud'homaux : 275 K€
- Provisions pour risques : 2.411 K€
- Provision pour perte de change : 185 K€

### 3.7 Variation des capitaux propres et composition du capital social

RUBRIQUES	31/12/2014	Augmentation de capital	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat N-1	31/12/2015
Capital	4 319				4 319
Prime d'émission	20 853				20 853
Prime de fusion	89				89
Réserve légale	432				432
Réserve spéciale pour actions	408				408
Report à nouveau	8 958			3 357	12 314
Résultat	3 357		4 098	- 3 357	4 098
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>38 416</b>	<b>-</b>	<b>4 098</b>	<b>- 0</b>	<b>42 514</b>

Le capital social est composé comme suit au 31 décembre 2015 :

Catégories de titres	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital au début de l'exercice	17 277 870	0,25 €
Actions émises pendant l'exercice		
Actions remboursées pendant l'exercice		
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	17 277 870	0,25 €

## 4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### 4.1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

ACTIVITES	31/12/2015		31/12/2014	
Ventes de marchandises et de licences	8 379	10%	7 250	11%
Prestations de services	73 939	90%	61 522	89%
<b>TOTAL Chiffre d'Affaires</b>	<b>82 318</b>	<b>100%</b>	<b>68 771</b>	<b>100%</b>

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle Grands Comptes.

En K€	31/12/2015	31/12/2014
Autres Produits	12 158	9 933
<b>TOTAL Autres Produits d'Exploitation</b>	<b>12 158</b>	<b>9 933</b>

Les autres produits d'exploitation sont essentiellement constitués de transferts de charges correspondant à la refacturation de prestations de service aux autres sociétés du groupe et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2015.

## 4.2 Résultat financier

RUBRIQUES	31/12/2015	31/12/2014
Intérêts et autres produits financiers		
Dividendes reçus	1 500	1 500
Reprises sur provisions financières		61
Produits de cessions des Titres		
Gains de change	1	13
Autres produits financiers	554	371
<b>Total produits financiers</b>	<b>2 056</b>	<b>1 945</b>
Intérêts et charges assimilées	420	564
Dotation aux provisions financières	1 579	32
Charges de cession des titres		
Perte de change	24	5
Autres charges financières		
<b>Total charges financières</b>	<b>2 023</b>	<b>601</b>
<b>Total Résultat financier</b>	<b>33</b>	<b>1 344</b>

La société a perçu un dividende de 1,5 M€ versé parsa filiale **Absys-Cyborg**.

Les autres produits financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société.

La dotation aux provisions provient principalement de la dépréciation des titres Keyrus Canada et du prêt participatif octroyé à cette filiale.

## 4.3 Résultat exceptionnel

RUBRIQUES	31/12/2015	31/12/2014
Total produits exceptionnels	1 216	408
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	450	626
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital	461	309
Total charges exceptionnelles	911	935
<b>Total Résultat exceptionnel</b>	<b>305</b>	<b>- 527</b>

Les autres produits exceptionnels correspondent aux produits de cession des éléments d'actif.

Les charges exceptionnelles correspondent aux coûts de licenciement de certains salariés et à la valeur comptable des éléments d'actif cédés (titres Ikos).

#### 4.4 Impôts

**Keyrus** est tête de l'intégration fiscale composée de la société **Absys-Cyborg** depuis le 1er janvier 2001. Dans le cadre de cette intégration, les relations entre la société et la société tête de groupe sont régies par une convention dont le principe général est le suivant.

Toutes les dispositions de la présente convention ont pour principe commun que, durant son appartenance au groupe résultant du régime de l'intégration fiscale mis en place entre la société tête de groupe et la filiale, celle-ci se trouve, dans toute la mesure du possible, dans une situation identique en actif, passif, charges, produits, risques et prérogatives à celle qui aurait été la sienne en l'absence du groupe fiscal.

RUBRIQUES	31/12/2015	31/12/2014
IS	- 17	- 18
Crédit impôt formation apprentissage	-	-
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	899	582
<b>Produit net d'impôt sur les sociétés</b>	<b>882</b>	<b>564</b>

Le montant des déficits reportables et des amortissements réputés différés s'élève à 30,9M€ au 31 décembre 2015.

## 5. AUTRES INFORMATIONS

### 5.1 Effectifs

Effectifs	31/12/2015	31/12/2014
Opérationnels	678	625
Administratifs	125	106
<b>Total effectif</b>	<b>803</b>	<b>731</b>

## 5.2 Instruments dilutifs

L'assemblée générale du 10 juin 2010 a délégué au Conseil d'administration sa compétence pour procéder à des attributions d'actions gratuites au profit des salariés. Lors du Conseil d'administration du 27 avril 2011, quatre plans d'actions gratuites ont été arrêtés et portent respectivement sur 15.000, 66.000, 50.000 et 30.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces quatre plans se verront attribués ces actions sous conditions de présence entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013. En 2015, 131.000 actions ont été définitivement attribuées au titre de ces plans.

## 5.3 Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 523 K€.

## 5.4 Engagement hors bilan :

Engagements reçus	31/12/2015	31/12/2014
Facilités de caisse	3 900	1 500
Ligne CGA (financement non utilisé)	3 240	1 877
Ligne OSEO (financement non utilisé)	1 857	2 076

Engagements donnés	31/12/2015	31/12/2014
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Provision pour retraites	507	560
Garantie donnée Crédit du Nord	2 000	2 000
Garantie donnée à CGA	7 066	
Garantie donnée à Itau	1 160	829
Garantie donnée à Bradesco	93	
Garantie donnée à Santander Brésil	696	
Garantie donnée à Santander Espagne	150	
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	662	711

## 5.5 Droit Individuel à la Formation

A compter du 1er Janvier 2015, le Compte Professionnel de Formation (CPF) va se substituer au DIF. Les heures de DIF acquises au 31 Décembre 2014 devront être utilisées avant le 31 Décembre 2020 de la même façon que s'il s'agissait d'heures acquises dans le cadre du CPF.

## 6. FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 6.1 Tableau des filiales et participations

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat d'exploitation de la période	Dividendes encaissés
					Brute	Nette			
Principales filiales détenues à plus de 50%									
Keyrus Management	1 200	415	1 615	90%	1 305	1 305	6 217	909	-
Kadris Group	1 800	- 856	944	100%	1 515	1 515	- -	8	
Kadris Consultants	38	- 69	- 31	100%	3 237	3 237	3 272	49	
Keyrus Canada Inc	1 456	- 1 942	- 486	100%	985	-	4 925	- 175	
Keyrus Suisse	138	- 606	- 468	100%	32	32	1 335	- 194	
Keyrus Belgium	125	- 2 508	- 2 633	100%	5 999	5 999	16 465	256	
Keyrus Luxembourg	31	- 665	- 634	100%	31	31	273	- 80	
Keyrus Espagne (Etica Software)	29	- 522	- 551	100%	2 545	2 545	5 443	369	
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	418	- 39	379	100%	2 763	2 763	13 576	673	
Keyrus Maurice	41	- 50	- 9	100%	95	95	145	2	
Keyrus Hong Kong	1	- 96	- 95	70%	7	7	63	- 17	
Keyrus Chine	567	- 775	- 208	70%	456	456	2 849	- 401	
Equinoxe	68	- 972	1 040	100%	79	79	2 169	264	
Keyrus Tunisie	-	- 665	665	68%	-	-	1 372	447	
Keyrus Israël	2	- 630	632	70%	1	1	355	80	
Vision BI	1	- 688	689	51%	1 586	1 586	5 179	- 98	
Vision BI USA	-	- 297	297	51%	-	-	1 902	95	
Keyrus Capital Market	100	- 391	- 291	77%	77	77	1 891	- 210	
Keyrus UK	1	- 1	2	100%	1	1	-	-	
Keyrus Biopharma Belgium	100	- 51	151	100%	1 115	1 115	9 144	205	
Keyrus Biopharma Tunisie	23	- 40	63	90%	22	22	107	19	
Absys - Cyborg	1 000	- 5 225	6 225	100%	9 667	9 667	46 224	3 901	1 500
Absys - Cyborg Belgique	19	- 95	114	100%	6	6	1 553	59	
Up Génération	-	- 1 625	- 1 625	80%	-	-	1 365	- 249	
Rheims	9	- 13	- 4	70%	1 535	1 535	1 316	- 15	
BIPB Group Limited	4	- 1	3	76%	1 330	1 330	-	-	
BIPB Limited UK	4	- 2 043	- 2 039	76%	-	-	5 426	- 804	
BIPB LLC US	9	- 320	- 311	76%	-	-	2 653	- 78	
BIPB SARL	1	- 3	- 2	76%	-	-	-	104	

La société **Keyrus SA** est la société consolidante du Groupe.

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base d'une approche multicritères comprenant la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés et des comparaisons avec des sociétés du secteur (cf § 2.2). Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique.

## 6.2 Opérations avec les entreprises liées (en K€)

en K€	Absys Cyborg	Keyrus Canada	Keyrus Do Brazil	Equinoxe Tunisie	Keyrus Biopharma Belgium	Keyrus Belgium	Keyrus Capital Market	Keyrus Hong Kong	Keyrus Luxembourg	Keyrus Management	Keyrus Suisse	Keyrus Tunisie	Up Génération	Vision BI Israel	BIPB LTD UK	Kadris Consultants	Kadris Groupe	Keyrus Biopharma Tunisie	Keyrus España	Keyrus Israel	Keyrus Ile Maurice	BIPB Group	Keyrus UK	Rheims Brésil	Keyrus Biopharma Innovation	Keyrus Management Regions
ACTIF																										
Immobilisations corporelles																										
Immobilisation financières	9 667	985	2 763	79	1 115	5 999	77	7	0	1 305	32	0	0				1 515		2 545	1	95	1 330	1	1 535	50	66
Provision des immobilisations fin.																										
Autres créances rattachées à des participations		4 668	817 209																							
Créances clients TTC	945	151	310	265	403	303	571	244	32	443	30	134	134	9	167	439				57						
Compte courant		834	48		1 846		54	2 447			186	19	1 039		2 531	466	20	13	32	1 335	41					
Compte courant intégration fiscale	4 459																									
Autres créances																										
Comptes de régularisation																										
PASSIF																										
Dettes fournisseurs	28		170	428		11	282	24		126	63	825	230	25	1	94		89	152	84	10					
Compte courant	541			0	202	765				2 104																
Compte courant intégration fiscale	7 615																									
Autres dettes																										
CHARGES																										
Autres charges externes	163	6		479	780	64	1 493	285		639	478	975	804	60		146		107	568	176	146					
Frais de personnel																										
Frais Financiers	42					10	1			15																
Charges financières exceptionnelles																										
PRODUITS																										
Chiffre d'Affaires	261	2 880	153		1 762	159	1 327	31		890	165		77		3	924			2							
Autres produits	30																									
Transfert de charges d'exploitation	1 189	253		210	250	444	238		6	297	53		98		167	191			118	57						
Produits financiers	1 501	175	2		19	7	3	49			5	0	24		57	7		0	4	27						
Produits exceptionnels																										
IS intégration fiscale	899																									



## **4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société KEYRUS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### **I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### **II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, notamment les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations incorporelles et aux titres de participation exposés dans les notes 2.2 et 2.4 de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec

les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi :

- nous vous signalons que le rapport de gestion ne comprend pas toutes les informations sociales et environnementales prévues par l'article L.225-102-1 du code de commerce et qu'il n'a pas été procédé à la désignation d'un organisme tiers indépendant chargé de vérifier les informations sociales et environnementales.
- nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

## V – INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES

### 5.1 DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES AU MARCHE

#### 5.1.1 Communiqué de Presse du 11 février 2016

**Chiffre d'affaires 4e trimestre 2015 : 55,9 M€**  
**Croissance organique T4: +13,3%**

**Chiffre d'affaires consolidé 2015 : 201,9 M€**  
**Croissance organique annuelle: +14,7%**

Chiffre d'affaires consolidé (M€)	2015	2014	Croissance
1 <sup>er</sup> trimestre	48,5	40,8	20.4%
2 <sup>e</sup> trimestre	51,8	41,3	25.4%
3 <sup>e</sup> trimestre	45,6	41,2	10.7%
4 <sup>e</sup> trimestre	55,9	49,8	12.2%
<b>Total</b>	<b>201,9</b>	<b>173,1</b>	<b>16.6%</b>

**Levallois, le 11 février 2016** – Le Groupe **Keyrus** enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 201,9 M€ au 31 décembre 2015, en progression de 16,6% par rapport au 31 décembre 2014 en données publiées, et en croissance de 14,7% à périmètre et taux de change constants, tirée principalement par le secteur Grands Comptes.

Au 4e trimestre, le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 55,9 M€, en croissance de 12,2% par rapport au 4e trimestre 2014 (+13,3% à périmètre et taux de change constants).

Les activités Grands Comptes progressent de 16,6% au 4e trimestre 2015 (+18,2% à périmètre et taux de change constants) et de 21,5% sur l'année 2015 (+18,8% à périmètre et taux de change constants). Cette forte progression des activités Grands Comptes sur l'ensemble de l'exercice 2015 s'explique notamment par un marché mieux orienté et une demande alignée avec le portefeuille de solutions et services du Groupe qui reposent sur 3 piliers d'offres : **Data Intelligence** (Business Intelligence, Information Management, Big Data & Analytics, CPM/EPM), **Digital Experience** (Stratégie et Performance Digitales, Digital Commerce, Relation Clients & CRM Digital) et **Management & Transformation**.

En données publiées, le chiffre d'affaires intègre 3,4 M€ liés à la croissance externe réalisée en 2014.

Les activités Mid-Market progressent sur l'année de 3,0% (progression identique en organique) et restent stables sur le 4e trimestre 2015 par rapport au 4e trimestre 2014. Cette

croissance mesurée reste essentiellement liée à l'effet DSN (Déclaration Sociale Nominative) malgré une baisse des ventes de licences sur l'exercice (-15%) par rapport à l'exercice 2014, et une bonne tenue des activités de prestations de services et de maintenance.

Les activités Grands Comptes et Mid-Market du Groupe représentent respectivement 76,7% et 23,3% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015.

La part de l'international représente 35% du chiffre d'affaires global contre 32% sur l'exercice 2014.

**Eric Cohen**, Président-Directeur Général, commente : « *Nous avons réalisé une excellente année 2015 sur l'ensemble de nos activités. La forte croissance de l'exercice est le fruit de notre stratégie d'investissement autour de nos 3 piliers d'offres : Data Intelligence, Digital Experience et Management & Transformation, qui positionne **Keyrus** avec une proposition de valeur unique sur le marché. En 2016, nous devons poursuivre cette dynamique portée par un marché en pleine transformation face aux enjeux du Digital et du Big Data. Sur le segment Mid-Market, notre objectif sera de maintenir notre bon niveau de performance et d'enrichir notre gamme de solutions de gestion pour l'Entreprise avec de nouvelles offres innovantes en Cloud/SaaS.* »

**Keyrus** publiera ses résultats annuels 2015 le 29 mars 2016 après la clôture du marché.

#### Tableau de répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
Chiffre d'affaires consolidé (M€)	2015	2014	2015	2014	2015	2014
1 <sup>er</sup> trimestre	36.3	29.3	12.2	11.4	48.5	40.8
2 <sup>e</sup> trimestre	40.0	30.0	11.8	11.3	51.8	41.3
3 <sup>e</sup> trimestre	35.4	31.1	10.2	10.1	45.6	41.2
4 <sup>e</sup> trimestre	43.2	37.0	12.7	12.8	55.9	49.8
<b>Total 12 mois</b>	154.9	127.5	47.0	45.6	201.9	173.1

### 5.1.2 Communiqué de Presse du 29 Mars 2016

## Résultats annuels 2015

**Chiffre d'affaires : + 16,6%**

**Résultat opérationnel courant : 8,1 M€**

**Résultat net : 3,3 M€**

En millions d'euros	2015	2014
Chiffre d'affaires	201,9	173,1
Résultat opérationnel courant	8,1	5,8
Résultat opérationnel	5,7	4,9
Résultat net (Part du Groupe)	3,3	2,6

**Levallois-Perret, le 29 mars 2016 :** Le Conseil d'Administration de **Keyrus** s'est réuni ce jour en présence des commissaires aux comptes, et a arrêté les comptes consolidés audités de l'exercice 2015.

### Performance opérationnelle 2015

Le Groupe **Keyrus** enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 201,9M€ pour l'exercice 2015, en progression de 16,6% par rapport à 2014 (14,7% à périmètre et taux de change constants).

Le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 21,5% et celui du segment Mid-Market de 3,0% en données publiées. Ce chiffre d'affaires intègre 3,4M€ liés à la croissance externe réalisée en 2014.

Les activités Grands Comptes progressent de 18,8% à périmètre et taux de change constants. L'ensemble des pays du Groupe, excepté le Canada, sont en forte croissance notamment la France avec 15,9% de croissance organique dont les activités représentent environ 60% du chiffre d'affaires Grands Comptes.

Les activités Mid-Market progressent de 3,0%, à périmètre et taux de change constants, et ont notamment bénéficié de la mise en place réglementaire de la DSN (Déclaration Sociale Nominative).

Le résultat opérationnel courant progresse ainsi à 8,1M€ contre 5,8M€ pour 2014.

Le résultat opérationnel s'élève à 5,7M€ contre 4,9M€ pour 2014. A noter en éléments non récurrents, une dépréciation du Goodwill de 1,3M€ sur les activités au Canada.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 3,3M€ contre 2,6M€ en 2014 grâce à une meilleure performance d'exploitation sur l'ensemble des activités.

L'endettement financier net baisse au 31 décembre 2015 à 13,9M€ contre 17,6M€ au 31 décembre 2014. Cette baisse s'explique par des flux nets de trésorerie générés par l'activité en hausse à 6,5M€ contre 3,0M€ en 2014, intégrant une bonne gestion du BFR.

La trésorerie s'élève au 31 décembre 2015 à 20,3M€ (16,4M€ au 31 décembre 2014).

## Perspectives 2016

L'exercice 2015 a vu une forte progression du Groupe dans son positionnement de marché qualitativement et quantitativement pour l'ensemble de ses activités Grands Comptes, portée par un portefeuille d'offres encore amélioré, autour de ses trois piliers :

- **Data Intelligence**
- **Digital Experience**
- **Management & Transformation**

Ainsi que pour ses activités Mid-Market où l'année 2015 affiche un résultat opérationnel record.

**Eric Cohen**, Président-Directeur Général, commente : « *Nous franchissons cette année la barre des 200 millions d'euros avec une excellente dynamique de nos activités tant en France qu'à l'International. Nous devrions ainsi poursuivre une croissance très supérieure au marché pour l'exercice 2016 notamment par notre capacité à créer de la valeur grâce à nos synergies cross - activités : Data, Digital et Management Consulting.*

*Pour nos activités Mid-Market, dans une conjoncture plus volatile, l'exercice 2016 devrait néanmoins s'inscrire dans la continuité de 2015 avec des investissements pour préparer l'avenir.»*

**Keyrus** publiera le 13 mai 2016 son chiffre d'affaires du premier trimestre 2016 après la clôture du marché.

### Tableau de répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
En M€	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Chiffre d'affaires	155,0	127,5	47,0	45,6	<b>201,9</b>	<b>173,1</b>
Résultat opérationnel courant	4,2	3,0	3,9	2,8	<b>8,1</b>	<b>5,8</b>
Résultat opérationnel	1,8	2,2	3,9	2,7	<b>5,7</b>	<b>4,9</b>

## 5.2 - Listes des informations financières publiées du 01/01/2015 au 21/04/2016

Conformément à l'article 222-7 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, ci-après la liste des informations financières publiées :

### Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires et Journaux d'Annonces Légaux

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
17 avril 2015	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2015	<a href="http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/">http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/</a>
4 mai 2015	Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2015	<a href="http://www.petites-affiches.com">http://www.petites-affiches.com</a>
3 Juillet 2015	Approbation des comptes sociaux et consolidés / Affectation du résultat / Attestation des commissaires aux comptes	<a href="http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/">http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/</a>
15 avril 2016	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 20 mai 2015	<a href="http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/">http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/</a>

## Communiqués et documents mis en ligne

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
12/02/2015	Chiffre d'affaires T4 2014	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
14/04/2015	Résultats annuels 2014	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
04/05/2015	Mise à disposition du Document de référence 2014	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
13/05/2015	Chiffre d'affaires T1 2015	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
24/07/2015	Chiffre d'affaires T2 2015	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
21/09/2015	Résultats semestriels 2015	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
06/11/2015	Chiffre d'affaires T3 2015	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
12/02/2016	Chiffre d'affaires T4 2015	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
29/03/2016	Résultats annuels 2015	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>



## VI – INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES

Aucune information financière intermédiaire n'est disponible à la date du dépôt du présent document de référence.

## VII – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société n'a pas versé de dividendes au cours des trois derniers exercices. Il n'existait pas au 31 décembre 2015 de dividendes non encaissés par les bénéficiaires dans les 5 ans de leur échéance.

La Société a l'intention d'affecter tous les fonds disponibles au financement de ses activités et de sa croissance et n'a, en conséquence, pas l'intention de distribuer de dividendes à moyen terme.

## VIII – PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

• Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux :	2.048 K€
• Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison :	3.716 K€
• Provisions pour engagements de retraite :	1.155 K€
• Autres provisions pour risques & charges :	4.390 K€

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe».

## IX – CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE

Aucun changement significatif dans la situation financière du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2015.

# TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

## TEXTE DES RESOLUTIONS PROPOSEES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 20 MAI 2016

### À TITRE ORDINAIRE

#### **Première résolution**

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2015)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture des rapports du conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve l'inventaire, les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat bénéficiaire de 4.097.997 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### **Deuxième résolution**

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 3.299.700 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### **Troisième résolution**

*(Affectation du résultat)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de 4.097.997 euros, de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de	0K€
A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social	432 K€
Le solde soit	4.098 K€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	12.315 K€
Sera porté à	16.412 K€

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires prend acte, en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices sociaux.

#### ***Quatrième résolution***

*(Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et approbation desdites conventions)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et engagements qui y sont décrits.

#### ***Cinquième résolution***

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Claude Benmussa)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de renouveler pour une durée de six (6) années le mandat d'administrateur de Monsieur Claude Benmussa qui arrive à terme à l'issue de la présente assemblée générale, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

#### ***Sixième résolution***

*(Fixation du montant des jetons de présence au titre de l'exercice 2016)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, fixe à 70.000 euros le montant global des jetons de présence à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2016.

#### ***Septième résolution***

*(Autorisation à donner au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration,

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ;
- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, ajusté, le cas échéant, des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale (soit, sur la base du capital social au 31 décembre 2015, 1.727.787 actions), pour un montant global maximum ne pouvant excéder 5.183.361 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :
  - \* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - \* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,

- \* la conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
  - \* l'attribution / la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
  - \* la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,
  - \* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à trois euros (3 €), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 0,5 € par action ;
  - décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour se faire.

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

## **À TITRE EXTRAORDINAIRE**

### ***Huitième résolution***

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :

a) les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

b) le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;

c) si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

— limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;

— répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,

— offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.

4. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

5. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

6. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

7. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

8. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Neuvième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décide que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Décide de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera, pour tout ou partie d'une émission réalisée dans le cadre de la présente délégation.

6. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

7. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront

accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

8. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

9. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

10. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### ***Dixième résolution***

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé), conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, au moyen d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé).

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant est commun au plafond individuel prévu à la 9<sup>ème</sup> résolution ci-dessus et s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous ;
- conformément à la loi, l'émission directe d'actions nouvelles réalisée dans le cadre d'une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier sera limitée à 20% du capital social par an.

3. Décide que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la

présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

9. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.



### **Onzième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration pour fixer le prix d'émission, dans la limite annuelle de 10% du capital social, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, pour chacune des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription décidées en application des 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions et dans le respect des conditions suivantes :

(i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

2. Précise qu'en toute hypothèse le montant nominal total des augmentations de capital résultant de la mise en œuvre de la présente autorisation ne pourra excéder 10% du capital social par an (au jour de la décision d'émission), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond individuel prévu à la 9<sup>ème</sup> résolution ci-dessus.

3. Décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Douzième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, conformément à l'article L 225-135-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.

2. Décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### ***Treizième résolution***

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie :

- actionnaires, anciens actionnaires ou dirigeants de sociétés dont la Société a acquis des titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ou avec lesquelles la Société a mis en place un partenariat dans le cadre de la conduite de son activité, étant précisé que le nombre de bénéficiaires que le conseil d'administration identifiera au sein de cette catégorie ne pourra être supérieur à vingt (20) par émission.

2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit de personnes appartenant à la catégorie définie ci-dessus.

3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société pourront notamment consister en des bons (lesquels pourront le cas échéant être attribués gratuitement), des titres de créance (subordonnés ou non) ou toutes autres valeurs mobilières de quelque nature que ce soit.

4. Prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.

5. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

6. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :

(i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

7. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.

8. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Quatorzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.

2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.

3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20% (ou de 30% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans) à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :

- arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, et notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ;
- arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les salariés, préretraités et retraités pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions gratuites ;
- fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
- apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
- imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### ***Quinzième résolution***

*(Plafond global des autorisations d'émission en numéraire)*

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 8<sup>ème</sup> à 14<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 8<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 13<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 14<sup>ème</sup> résolution est de 10% du capital social.

### ***Seizième résolution***

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

— fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;

— décider en cas de distribution d'actions gratuites :

- que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
- que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;

— procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre

opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et plus généralement, pour prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.

4. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Dix-septième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital, dans la limite de 10 % du capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-147, L. 225-147-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de décider, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

2. Décide que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10% du capital social.

3. Prend acte que la présente délégation de pouvoirs emporte renonciation par les actionnaires, au profit des porteurs des titres objets des apports en nature, à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.

4. Prend acte que la présente délégation emporte également renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital à émettre de la Société, qui seraient émis sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.

5. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :

- statuer, sur le rapport du commissaire aux apports susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'éventuels avantages particuliers ;
- déterminer les dates, conditions d'émission des actions, notamment le prix et la date de jouissance, éventuellement rétroactive ;
- prendre toute mesure utile, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables, à l'effet de préserver les droits des titulaires de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport » la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- constater la réalisation de l'émission, modifier en conséquence les statuts de la Société, et en général, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre de la loi et de la réglementation en vigueur.

6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Dix-huitième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, conformément à l'article L. 225-148 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L.225-148 et L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la Société sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

2. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment de :

- fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables à la présente résolution ;
- fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles ou des titres de capital donnant accès au capital de la Société ;
- prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « Prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;
- procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

3. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Dix-neuvième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant

droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.

2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :

— d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel

— d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi,

tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

3. Décide que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, étant précisé que ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L. 225-182 et R. 225-143 du Code de commerce, sous réserve de toute autre limitation légale.

4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.

5. Décide que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

6. Prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.

7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :

- arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
- fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;
- décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;
- fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;
- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

8. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

### ***Vingtième résolution***

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.
2. Décide que le conseil d'administration procèdera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.
3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.
4. Décide que, sauf exceptions légales :
  - l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
  - le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.
5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :
  - soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
  - soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.
6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :
  - déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
  - déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
  - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
  - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
  - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
  - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes



et formalités nécessaires.

7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

### ***Vingt-et-unième résolution***

*(Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société, de bons de souscription d'actions (BSA) qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.

2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA faisant l'objet de la présente délégation.

3. Prend acte que la présente délégation emporte, au profit des titulaires de BSA susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les BSA pourront donner droit.

4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 375.000 euros, correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.

5. Décide que le Conseil d'administration fixera le prix d'émission des BSA, la parité d'exercice et le prix de souscription des actions sous-jacentes au vu du rapport d'un expert indépendant, étant précisé que :

(i) en l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisée dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées ;

(ii) dans l'hypothèse où la Société aurait réalisé, dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, (a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou, (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.

6. Décide que le conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires et arrêtera les modalités et caractéristiques des BSA dans les limites fixées par la présente résolution, et notamment :

- si les BSA seront émis sous forme nominative, s'ils seront cessibles et, le cas échéant, s'ils pourront faire l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ;
- la période d'exercice des BSA ainsi émis, qui ne pourra être supérieure à dix (10) années à compter de leur émission par le conseil d'administration ; au-delà de la période fixée par le conseil d'administration, ils seront automatiquement caducs ;
- le prix de souscription des actions nouvelles sur exercice des BSA, qui devra être libéré intégralement au moment de leur souscription ;
- en outre, les actions émises sur exercice des BSA seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits BSA auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit, au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées auxdites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.

Les caractéristiques définitives des BSA feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires parmi la catégorie de bénéficiaires indiquée ci-dessus, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des BSA, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et, plus généralement, faire, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

8. Décide que cette délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### ***Vingt-deuxième résolution***

*(Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi :

- à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;
- à réduire à due concurrence le capital social, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- à modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes formalités nécessaires.

2. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente autorisation, à l'effet notamment de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée générale.

### ***Formalités***

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée à l'effet d'effectuer les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la loi.

# INFORMATIONS GENERALES SPECIFIQUES

## I – INFORMATION CONCERNANT L'EMETTEUR

### 1.1 – DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

Dénomination sociale : **Keyrus**

Siège Social : 155, rue Anatole France, 92593 Levallois Perret Cedex

### 1.2 – FORME JURIDIQUE

**Keyrus** est une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par les dispositions du Code de Commerce.

### 1.3 – REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES – CODE ACTIVITE

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre.

RCS Nanterre : 400 149 647

Code APE / NAF : 6202 A

### 1.4 – DATE DE CONSTITUTION – DUREE DE VIE

La Société a été créée le 3 mars 1995.

La durée de la Société est de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés soit jusqu'au 3 mars 2094.

### 1.5 – EXERCICE SOCIAL – (Art. 30 des Statuts)

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

### 1.6 – OBJET SOCIAL – (Art. 2 des Statuts)

La Société a pour objet tant en France qu'à l'étranger :

- Le conseil en informatique et électronique,
- La conception, la production, la réalisation, la commercialisation et la distribution de tous produits informatiques et électroniques,
- L'installation, la maintenance, l'exploitation de matériels, de logiciels ou de systèmes informatiques ou de transport ou de traitement de données,
- La formation en informatique et électronique,
- La délégation de personnel et l'assistance technique en informatique et électronique,
- Le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation ou de prise ou de dation ou de gérance de tous biens ou droits ou autrement,

Et, plus généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ou à tout patrimoine social.

## 1.7 – AUTRE INFORMATION

### a) Renseignements relatifs à la cotation de la société

#### Place de cotation

Les actions **Keyrus** sont admises à la négociation depuis le 20 juillet 2000. Elles sont désormais inscrites à la cote du marché Euronext de NYSE Euronext, compartiment C (Small Caps) de la Bourse de Paris. Aucune autre demande d'admission n'a été déposée sur une place étrangère.

#### Libellé

Libellé : **Keyrus**

Code Euroclear France : 7607

Code ISIN : FR0004029411

#### Organisme financier assurant le service des titres

##### CACEIS

Services Financiers Emetteurs

14 rue Rouget de Lisle

92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

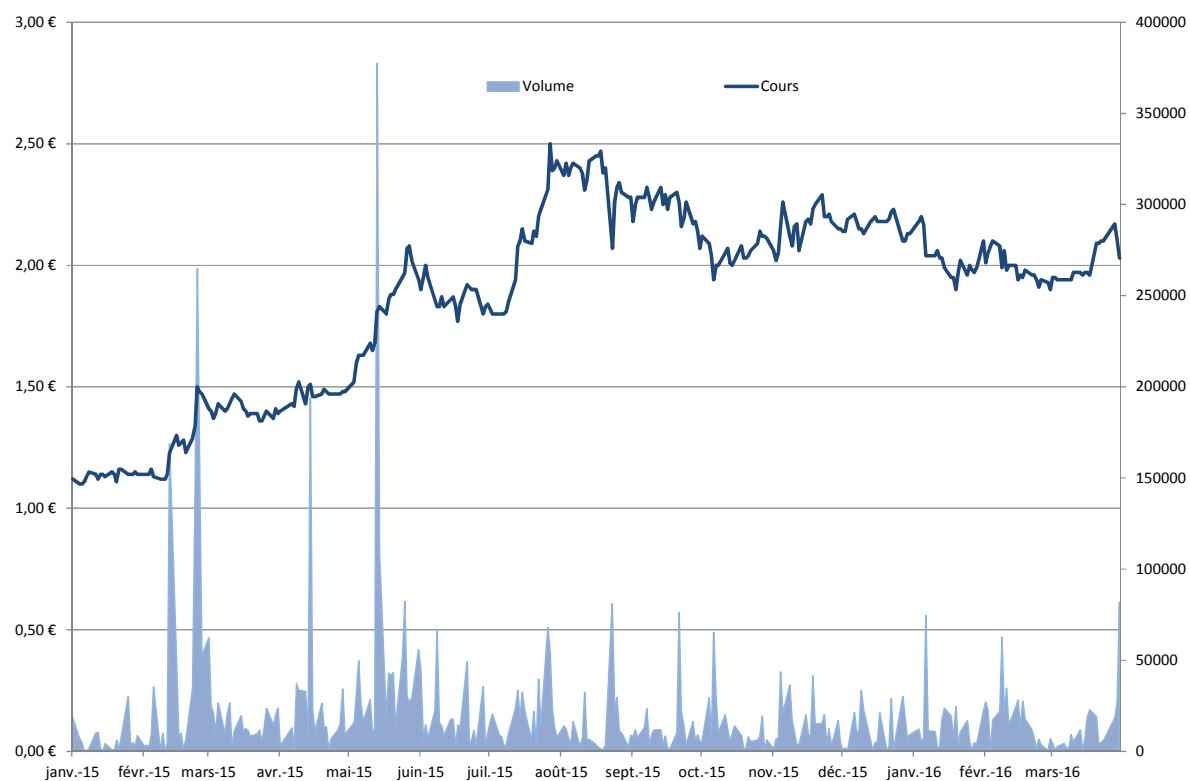
### b) Evolution du marché de l'action Keyrus

#### Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités

Mois	Total	Volume Moyen/jour	VWAP	Cours		Capitalisation (en M€)
				Le plus bas	Le plus haut	
janv-15	124 225	5 915	1,13	1,10	1,16	19,59
févr-15	962 142	48 107	1,24	1,12	1,50	21,48
mars-15	375 287	17 059	1,40	1,36	1,47	24,23
avr-15	514 110	25 706	1,46	1,39	1,52	25,30
mai-15	1 058 625	52 931	1,80	1,52	2,08	31,16
juin-15	434 122	19 733	1,88	1,77	2,00	32,43
juil-15	460 318	20 014	2,07	1,80	2,50	35,83
août-15	276 411	13 162	2,36	2,07	2,47	40,78
sept-15	281 054	12 775	2,25	2,14	2,32	38,79
oct-15	277 373	12 608	2,06	1,94	2,14	35,52
nov-15	318 090	15 147	2,16	2,02	2,29	37,34
déc-15	242 316	11 014	2,17	2,10	2,23	37,42
janv-16	263 325	13 166	2,02	1,90	2,20	34,96
févr-16	385 349	18 350	2,00	1,91	2,10	34,49
mars-16	257 978	12 285	2,00	1,90	2,17	34,54

Evolution du cours de l'action depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015

## Cotations et volumes traités



## II – INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

### 2.1 – CAPITAL SOCIAL

#### 2.1.1 Capital social souscrit ou autorisé

##### a) Capital souscrit

Au 31 décembre 2015, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

##### b) Capital autorisé non émis

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<b><i>Augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription :</i></b> - toutes valeurs mobilières - en cas d'émission d'obligations et titres de créances	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	3.000.000 €  30.000.000 €	/	3.000.000 €  30.000.000 €
<b><i>Augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé</i></b> - toutes valeurs mobilières - en cas d'émission d'obligations et titres de créances	22 mai 2015	21 juillet 2017 (26 mois)	3.000.000 €  30.000.000 €	/	3.000.000 €  30.000.000 €
<b><i>Autorisation conférée à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions</i></b>	22 mai 2015	21 mai 2017 (24 mois)	10 % du capital	/	10 % du capital

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<i>Délégation de compétence donnée au Conseil à l'effet de créer toute action ou valeur mobilière immédiatement ou à terme à une quotité dans le capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	3.000.000 30.000.000		3.000.000 30.000.000
<i>Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions nouvelles ou de tout type de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital en vue de rémunérer des apports en nature</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
<i>Augmentation de capital social par incorporation de réserves, primes ou bénéfices</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
<i>Augmentation du montant des émissions initiales en cas de demandes excédentaires lors d'une augmentation avec maintien du droit préférentiel de souscription de capital</i>	22 mai 2015	30 jours suivant la clôture de la souscription de capital initiale	15% de l'augmentation initiale	/	15 % de l'augmentation initiale
<i>Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et salariés</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
<i>Renouvellement du programme de rachat d'actions</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social



Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<i>Délégation de compétence donnée au conseil de l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés de la société ou des sociétés de son groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
<i>Délégation à l'effet d'émettre des BSPCE avec suppression du DPS des actionnaires au profit des salariés et mandataires sociaux</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	375.000	/	375.000
<i>Délégation à l'effet d'émettre des BASA avec suppression du DPS au profit des salariés et mandataires sociaux</i>	22 mai 2015	21 novembre 2016 (18 mois)	375.000	/	375.000

### 2.1.2 Actions non représentatives de capital

Il n'existe pas d'actions non représentatives du capital.

### 2.1.3 Actions propres détenues directement ou indirectement par la société

Descriptif du programme de rachat d'actions à autoriser par l'Assemblée Générale mixte du 20 mai 2016

#### I – Cadre Juridique

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 20 mai 2016.

## **II – Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2015**

Au 31 décembre 2015, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie. A cette date, la société détenait 1.505.030 actions en propre, soit 8,7% du capital.

## **III - Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2016 (informations non auditées)**

Au 31 mars 2016, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.530.511 actions en propre, soit 8,9 % du capital.

## **IV – Répartition par finalités des titres que l'émetteur détient directement ou indirectement**

Au 31 décembre 2015, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| ▪ Contrat de liquidité : | 1.338 titres.   |
| ▪ Autres titres :        | 1.503.692 titres affectés aux autres finalités prévues par le plan de rachat. |

## **V – Finalités du programme de rachat renouvelé**

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 20 mai 2016 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution / la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société.

## **VI – Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital**

*Part maximal du capital de la société susceptible d'être rachetée – caractéristiques des titres de capital :*

Eu égard à l'augmentation de capital intervenue le 30 mars 2011, par attribution d'actions gratuites aux salariés, la part maximale susceptible d'être rachetée est de 10% du capital de la société, qui au jour du renouvellement du programme par l'assemblée correspond à 1.727.870 actions.

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2015, soit 1.505.030 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 91.757, soit 0,5% du capital.

***Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds :***

Le prix d'achat ne pourra excéder 3 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 5.183.610 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

***Modalités de rachat :***

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

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

**VII – Durée du programme de rachat**

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2016 et expirera donc au plus tard le 21 juillet 2018. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2015.

**VIII – Bilan du précédent programme – Tableau de déclaration synthétique**

Le présent programme est destiné à se substituer au programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 22 mai 2015.

Au cours de l'exercice 2015, la Société a acheté 218.444 actions propres ; 126.156 actions ont été achetées par la Société entre le 1er janvier 2016 et le 31 mars 2016.

A ce jour, la Société n'a aucune position ouverte sur des produits dérivés.

Au 31 décembre 2015, la Société détenait 1.505.030 actions propres au titre du programme de rachat d'actions. Aucune action acquise par la Société n'a été annulée au cours des vingt-quatre derniers mois.

Par ailleurs, la Société n'a pas fait usage de produits dérivés.

## Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2015	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,71%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 505 030
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 994
Valeur de marché du portefeuille (K€)	3 266

Bilan d'exécution du programme entre le 1er janvier et le 31 mars 2016			
	Flux cumulés		Position ouverte au 31 mars 2016
	Achats	Ventes/transferts	
Nombre de titres détenus	126 156	100 675	
Cours moyen des transactions	1,97	2,03	
Montant K€	248 101	203 916	

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 20 mai 2016 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

### 2.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Les autres titres donnant accès au capital comprennent des stocks options, des Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise (BSPCE) et des Bons de Souscription d'Actions (BSA) et des bons de souscription et/ou d'achat d'Actions Remboursables (BSAAR).

Les différents plans sont résumés ci-après :

#### a) Actions gratuites

Le groupe a attribué à ses salariés et à ses cadres dirigeants des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions des plans d'actions gratuites en 2008 & 2009. Les règles applicables peuvent être différentes en fonction des plans. La période d'exercice varie selon les bénéficiaires. Les stock-options peuvent être exercées soit dès qu'elles sont acquises, soit après une période de présence. Quelle que soit la durée de la période d'exercice, les stock-options ne pourront être exercées au-delà de 5 ans après la date d'octroi. Lorsqu'une option est exercée, le dénouement se fait uniquement sous forme d'action

Seuls les plans de stock-options émis à partir du 7 novembre 2002 et les stock-options dont les droits n'ont été acquis que postérieurement au 1er janvier 2005 sont comptabilisés selon IFRS 2. Les options dont les droits ont été entièrement acquis au 31 décembre 2004 ne donnent donc pas lieu à la comptabilisation d'une charge en 2004 ou lors des exercices suivants. Il est précisé que les plans de stock d'options sont devenus caducs le 27 novembre 2010. Au cours de l'exercice 2015, aucun exercice d'option n'a été effectué.

L'impact net de produits et de charges au titre des plans d'actions gratuites est nul en 2015 (idem en 2014). Ces plans sont détaillés en note 24 des comptes consolidés.

### 2.1.5 Droits d'acquisition, obligation attachées au capital souscrit non libéré

Non applicable

### **2.1.6 Options ou accords conditionnels ou inconditionnels**

Non applicable

## 2.1.7 Evolution historique du capital

Depuis sa création le capital de la société a évolué comme suit

ATE DE L'OPERATION	OPERATION	NOMBRE D'ACTIONS EMISES	MONTANT DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL	PRIME D'EMISSION OU D'APPORT PAR ACTION	MONTANT CUMULE DES PRIMES D'EMISSION OU D'APPORT	MONTANT CUMULE DU CAPITAL SOCIAL	NOMBRE CUMULE TOTAL D'ACTIONS
26/01/1995	Constitution	500	50.000 FRF	-	-	50.000 FRF	500
07/03/1997	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	3.000	300.000 FRF	-	-	350.000 FRF	3.500
06/04/1998	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	26.500	2.650.000 FRF	-	-	3.000.000 FRF	30.000
15/04/1999	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	40.000	4.000.000 FRF	-	-	7.000.000 FRF	70.000
13/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	10.430.000	35.356,88 €	-	-	1.102.500 €	10.500.000
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	228.672	24.010,56 €	2.262.709,44 €	2.262.709,44 €	1.126.510,56 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de primes</i>	0	1.555.657,44 €	-	707.052,00 €	2.682.168 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	287.060	71.765,00 €	2.368.245 €	3.075.297,00 €	2.753.933 €	11.015.732
19/05/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	215.221	53.805,25 €	2.098.404,75 €	5.173.701,75 €	2.807.738,25 €	11.230.953
19/07/2000	Augmentation de capital (introduction au Nouveau Marché) <i>apport en numéraire</i>	2.465.331	616.332,75 €	17.257.317,00 €	22.431.018,75 €	3.424.071 €	13.696.284
9/09/2004	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	165.750	41.437,50 €	151.081,12 €	22.582.099,87 €	3.465.508,50 €	13.862.034
18/11/2004	Augmentation de capital <i>Emission de BSA gratuits</i>	2.127.760	531.940,00 €	3.723.580,00 €	26.305.679,87 €	3.997.448,50 €	15.989.794
04/04/06	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	556.000	139.000,00 €	866.413,00 €	27.172.092,87 €	4.136.448,50 €	16.545.794
08/03/07	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	504.600	126.150,00 €	628.462,00 €	27.800.554,87 €	4.262.598,50 €	17.050.394
28/06/07	Augmentation de capital <i>Fusion Keyrus/ Zeni Corporation</i>	20.976	5.244,00 €	83.904,00 €	27.884.458,87 €	4.267.842,50 €	17.071.370
14/02/08	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	3.000	750,00 €	2.876,40 €	27.887.335,27 €	4.268.592,50 €	17.074.370
30/03/11	Augmentation de capital <i>Attribution d'actions gratuites</i>	203.500	50.875 €	-	27.887.335,27 €	4.319.467,50 €	17.277.870

### **2.1.8 Capital potentiel**

Le capital potentiel se résume de la façon suivante :

Compte tenu du total des actions potentielles à créer, la dilution totale maximale au 31 mars 2016 (rapport du nombre de titres pouvant être créés sur le nombre de titres composant le capital social) est de 0,0%. Ce calcul de dilution prend en compte les plans déjà approuvés mais pas ceux pouvant découler des délégations accordées lors de l'assemblée générale mixte du 22 mai 2015.

## **2.2 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS**

### **2.2.1 Objet social (art. 2 des statuts)**

Ce sujet est traité au paragraphe 1.6 de ce chapitre.

### **2.2.2 Formes des actions (art. 8 des statuts)**

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi.

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire, sous réserve de la législation en vigueur et des présents statuts. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas intégralement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

La société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L. 228-2 du Code de commerce, la société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

### **2.2.3 Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance (articles 13, 14, 16, 17, 18, 19 et 20 des statuts)**

L'administration de **Keyrus** est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 2015 de 6 membres. Le mandat des administrateurs est d'une durée de six ans renouvelable.

Les statuts de **Keyrus** prévoient que le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président ; il détermine sa rémunération et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration prépare et présente les états financiers semestriel et annuel et convoque les assemblées d'actionnaires.

Les réunions du conseil d'administration, peuvent être effectuées aussi souvent que le nécessitent les intérêts de la Société, sont normalement convoquées et présidées par le Président-Directeur Général. Le quorum est constitué par la moitié des membres du conseil et les décisions sont prises après un vote de la majorité des membres présents ou représentés par d'autres administrateurs du Conseil.

Par décision du conseil d'administration en date 7 juin 2011, les administrateurs ont décidé de confier la direction générale de la société au Président du conseil d'administration. Ces fonctions sont exercées par Eric COHEN.

Ses pouvoirs sont ceux définis par la loi et n'ont été limités ni statutairement, ni lors de sa désignation par le conseil.

Le Président peut être assisté par des directeurs généraux délégués qui disposent des mêmes pouvoirs.

Le Directeur Général, s'il est administrateur, est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur.

Il en est de même pour le directeur général délégué.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

La société n'a pas de censeurs, ni d'administrateurs élus par les salariés. Il n'existe pas de règlement intérieur.

#### **2.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes (art.11 des statuts)**

Il n'existe pas de privilèges ni de restrictions attachés à certaines actions ou catégorie d'actions.

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, le boni de liquidation et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales dans les conditions légales et statutaires.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre (4) ans au moins au nom du même actionnaire.



En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfice ou primes, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute cession ou transmission d'actions entraîne la perte du droit de vote double, sauf transmission à un ayant droit par suite de succession, liquidation de communauté de biens entre époux ou donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, laquelle n'interrompt pas le délai nécessaire à l'acquisition du droit de vote double.

Au 31 mars 2016, le nombre d'actions à droit de vote double est de 10.318.474.

Le droit de vote attaché aux actions appartient, sauf convention contraire, à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

### **2.2.5 Modalités nécessaires pour modifier les droits des actionnaires**

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés par décision des assemblées générales extraordinaires et après ratification de l'assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

### **2.2.6 Assemblées Générales d'actionnaires**

Les assemblées générales sont convoquées par le conseil d'administration ou, à défaut, par le ou les commissaires aux comptes ou par toute personne habilité à cet effet.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Trente cinq (35) jours au moins avant la tenue de l'assemblée, il est précisé au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires un avis concernant les mentions prévues par la loi.

La convocation est faite au moyen d'un avis inséré au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires et dans un journal d'annonces légales dans le département du siège social. En outre, les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un (1) mois au moins à la date de cet avis sont convoqués par lettre simple.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire ou de prendre part aux votes par correspondance dans les conditions légales et réglementaires.

Toutefois, le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription des actionnaires sur les registres de la société ou à la production d'un certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'assemblée des actions inscrites dans ce compte, trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

Les actionnaires qui n'ont pas libéré leurs actions des versements exigibles n'ont pas accès aux assemblées.

En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

A chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social et, dans les assemblées spéciales, sur l'ensemble des actions de la catégorie intéressée conformément aux dispositions légales.

En cas de vote par correspondance, il n'est tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires parvenus à la société dans le délai ci-dessus.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Les assemblées spéciales sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que l'assemblée générale extraordinaire, sous réserve des dispositions particulières qui sont applicables aux dites assemblées.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité des actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification.

### **2.2.7 Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société**

Il n'existe pas de clauses particulières susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société.

### **2.2.8 Affectation des résultats (art.24 des statuts)**

Le compte de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent (5 %) au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Le prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserves en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ou de reporter à nouveau.

## **2.2.9 Autres dispositions statutaires**

### **a) Franchissements de seuils de participation**

Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à cinq pour cent (5%) du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage ou encore le tiers ou les deux tiers du capital ou des droits de vote est tenu, au plus tard le 4<sup>ème</sup> jour de négociation suivant le jour de franchissement du seuil et avant la clôture du marché, de déclarer à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions ou des droits de vote y attachés qu'il possède, ainsi que le nombre de titres qu'il possède donnant accès à terme aux actions à émettre et des droits de vote qui y seront attachés.

Cette obligation de déclaration des franchissements de seuils est également applicable pour les franchissements de seuil à la baisse.

Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens du 1<sup>er</sup> alinéa et indiquer la ou les dates d'acquisition.

Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-9 et suivants du Code de commerce.

Cette déclaration doit parvenir à l'Autorité des Marchés Financiers dans le délai susvisé.

A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la déclaration. Dans ce cas, les actions privées du droit de vote ne retrouvent ce droit qu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Par ailleurs le Tribunal de Commerce, sur demande du président de la société, d'un actionnaire ou de l'AMF peut prononcer la suspension pour une durée n'excédant pas 5 ans, de tout ou partie des droits de vote de l'actionnaire défaillant.

La personne tenue à l'information doit déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil de 10 %, 15 %, 20 % ou 25 % en capital ou en droit de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.

### **b) Titres au porteur identifiables**

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L.228-2 du Code de commerce, la Société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et, le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Il n'existe pas de dispositions statutaires ou contractuelles restreignant les modifications de capital social par rapport aux dispositions légales ou réglementaires.

### III – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

La direction du groupe n'a pas connaissance d'informations provenant de tiers ou de déclaration d'expert ou d'intérêt qui devrait être mentionnées dans le présent document de référence.

### IV – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet ([www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)) ainsi que par l'intermédiaire de son agence de diffusion des publications financières : Actus News.

La communication des éléments financiers trimestriels, semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l'année à venir est le suivant :

▪ Chiffre d'affaires 4 <sup>e</sup> trimestre 2015 :	11 février 2016
▪ Résultats annuels 2015 :	29 mars 2016
▪ Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2016 :	13 mai 2016
▪ Assemblée Générale des Actionnaires :	20 mai 2016
▪ Chiffre d'affaires 2 <sup>e</sup> trimestre 2016 :	27 juillet 2016
▪ Résultats semestriels 2016 :	21 septembre 2016
▪ Chiffre d'affaires 3 <sup>e</sup> trimestre 2016 :	8 novembre 2016
▪ Chiffre d'affaires 4 <sup>e</sup> trimestre 2016 :	14 février 2017

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu lors de la publication des résultats.

La réunion concernant les résultats de l'exercice 2016 a eu lieu le 28 mars 2017 à 17h30 et la réunion concernant les résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2016 est prévue le 21 septembre 2016 à 17h30.

Pendant la durée de validité du document de référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège de la société :

- Les statuts de la société
- Tous les rapports, courriers et autres documents dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence
- Les informations financières historiques de l'émetteur pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

Les rapports annuels sont disponibles au siège social de la société, 155 rue Anatole France, 92300 Levallois Perret, ainsi que sur le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com). Ces communiqués sont en outre relayés via un service professionnel de diffusion et consultables sur les principaux sites boursiers, accessibles à tous publics, tels que Boursorama, Boursier.com, Euronext...

- Le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com) propose dans une rubrique dédiée aux actionnaires, analystes/investisseurs et journalistes l'ensemble des informations financières et d'activité de **Keyrus** mises à jour, en français et en anglais. Les communiqués de **Keyrus** y sont clairement disponibles ainsi que tous les documents utiles aux actionnaires : Documents de références, Comptes consolidés semestriels, Notes de rachat d'action...
- **Keyrus** participe occasionnellement à des salons (Smallcap et Midcap events), à des roadshows ainsi qu'à d'autres manifestations destinées aux analystes, investisseurs et actionnaires afin d'offrir une communication active sur les activités et résultats du Groupe tout au long de l'année.

- Un Service Titre assure en propre et gratuitement la tenue des comptes titres au nominatif pur. Les actionnaires souhaitant inscrire leurs titres sous cette forme peuvent le faire en adressant leur demande à :

**CACEIS**  
Services Financiers Emetteurs  
14 rue Rouget de Lilles  
92862 ISSY LES MOULINEAUX Cedex 09

- Un service d'informations aux actionnaires et investisseurs, interne à l'entreprise, est disponible du lundi au vendredi de 9H00 à 18H00, au siège de l'entreprise.

## V - CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

### 5.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **DELOITTE et Associés**

Représenté par Monsieur Laurent HALFON

185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1<sup>er</sup> décembre 1999

Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

#### **CABINET RBA**

Représenté par Madame Soly BENZAQUEN

5, rue de Prony  
75017 Paris

Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1<sup>er</sup> décembre 1999

Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

### 5.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

#### **Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables**

Représenté par Monsieur Alain PONS

7, villa Houssay  
92200 Neuilly-sur-Seine

#### **Monsieur Jean Claude SARFATI**

5, rue de Prony  
75017 Paris

TABLEAU RELATIF A LA PUBLICITE DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014	2 015	2 014
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
-Emetteur	86	88	62%	72%	33	60	31%	47%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	52	35	38%	28%	75	68	69%	53%	46	53	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
-Emetteur												
- Filiales intégrées globalement												
<i>Sous-total</i>	<i>138</i>	<i>123</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>108</i>	<i>128</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>46</i>	<i>53</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres ( à préciser si > 10% des honoraires d'audit			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada, M Hess pour **Keyrus** Suisse, M Lerusse pour **Keyrus** Biopharma Belgique, Constantin pour BIPB Limited et le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2015 et 2014 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

## VI - PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT

### 6.1 Responsable du document

Monsieur **Eric COHEN** en sa qualité de Président-Directeur Général de la société **Keyrus**

### 6.2 Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint figurant en page 80 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Fait à Levallois-Perret,  
Le 29 avril 2015

**Eric COHEN**  
Président-Directeur Général

# TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance suivante renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement Européen N° 809/ 2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE du Parlement Européen et du Conseil et aux pages du présent Document de Référence.

Rubriques du Règlement N°809/ 2004	Pages du Document de Référence
<b>1 – PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT .....</b>	
- Personne responsable des informations.....	230
- Attestation du responsable du document de référence.....	230
<b>2 – CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES .....</b>	
- Noms et Coordonnées .....	228
- Tableau sur la publicité des honoraires des Commissaires aux Comptes.....	229
<b>3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES .....</b>	<b>3</b>
<b>4 – FACTEURS DE RISQUES.....</b>	<b>91</b>
<b>5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
- Historique et évolution de la Société.....	4
- Informations juridiques concernant la Société.....	211
- Investissements.....	47
<b>6 – APERCU DES ACTIVITÉS</b>	
- Principales activités.....	5
- Principaux marchés.....	33
- Événements exceptionnels.....	S.O.
- Dépendance à l'égard des Brevets et Licences .....	48
- Concurrence.....	42
<b>7 – ORGANIGRAMME</b>	
- Description et organigramme du Groupe .....	44
- Principales filiales du Groupe.....	45
<b>8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS.....</b>	<b>S.O.</b>
<b>9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET RÉSULTAT CONSOLIDÉS.....</b>	
- Situation financière.....	131
- Résultat d'exploitation .....	131
- Rapport des Commissaires aux Comptes .....	167



## **10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX**

- Informations sur les capitaux.....135
- Flux de trésorerie.....144
- Conditions d’emprunts, structure de financement de l’émetteur et restrictions à l’utilisation des capitaux.....159

## **11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES.....48**

## **12 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES.....**

- Tendances.....88
- Incertitudes sur les tendances.....91

## **13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE.....S.O.**

## **14 – ORGANES D’ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE.....**

- Informations concernant les membres des organes d’administration et de direction .....59
- Conflits d’intérêts au niveau des organes d’administration, de direction et de la Direction Générale .....60

## **15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES.....**

- Rémunérations versées.....61
- Provisions .....S.O.

## **16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....**

- Mandats.....110
- Contrats de service .....S.O.
- Comités .....70
- Conformités aux règles du gouvernement d’entreprise.....68

## **17 – SALARIÉS.....**

- Répartition des effectifs.....53
- Participations et stock-options des mandataires sociaux .....62
- Accord de participation au capital .....S.O.

## **18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES.....102**

## **19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS.....69**

## **20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L’ÉMETTEUR**

- Etats financiers.....131
- Informations financières historiques.....130
- Vérification des informations financières.....167 & 184
- Politique de distribution de dividendes .....S.O.
- Procédures judiciaire et d’arbitrage.....S.O.

## **21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

- Capital social.....214

-	Acte constitutif et statuts.....	222
<b>22 –</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS.....</b>	<b>S.O.</b>
<b>23 –</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D’EXPERTS ET DÉCLARATIONS D’INTÉRÊTS.....</b>	<b>227</b>
<b>24 –</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....</b>	<b>227</b>
<b>25 –</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS.....</b>	<b>147</b>

Légende : S.O. : Sans Objet

# TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport de Gestion du Groupe **Keyrus** prévu par les articles L.225-100 et L.225-100-2 du Code du Commerce.

Les parties du Document de Référence correspondant aux différentes parties du Rapport de Gestion du Groupe sont présentées ci-dessous.

Information	Pages du Document de Référence
-------------	--------------------------------

## RAPPORT DE GESTION

- Activité et évolution des affaires/ Résultats/Situation financière et indicateurs de performance...	58
- Utilisation des instruments financiers par la Société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation.	164
- Description des principaux risques et incertitudes .....	91
- Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France .....	98
- Faits postérieurs à la clôture/ Perspectives d'avenir .....	88
- Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices .....	192
- Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse .....	94
- Achat et ventes d'actions propres .....	216
- Rémunération des mandataires sociaux .....	61
- Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres .....	61
- Mandates et fonctions des mandataires sociaux .....	104
- Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique .....	107
- Actionnariat .....	102
- Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital .....	S.O.
- Informations sociales et environnementales .....	49
- Activités en matière de recherche et de développement .....	48
- Délais de paiement fournisseurs de la société <b>Keyrus</b> .....	98

## ANNEXES

- Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital .....	S.O.
- Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices .....	125
- Rapport du Président du Conseil d'Administration .....	69

# TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE PROJET DE DÉCRET 'RSE'

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments tels qu'exigés aux termes des articles du Code du Commerce R.225-104 et R.225-105 et projet de décret d'application de la loi N° 2010-788 du 12 juillet 2010 (Dite Grenelle 2).

Rubriques du Règlement	Pages du Document de Référence
------------------------	--------------------------------

## INFORMATIONS SOCIALES

### Emploi

- Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique) .....53
- Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement).
- Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement).. 54
- Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salarial).....NB\*

### Organisation du travail

- Organisation du temps de travail (durée du temps de travail pour les salariés à temps plein et à temps partiel, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure à la société) .....NB\*
- Absentéisme (motifs) ..... NB\*

### Relations sociales

- Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel) ..... NB\*
- Bilan des accords collectifs .....NB\*
- Œuvres sociales .....NB\*

### Santé et sécurité

- Conditions d'hygiène et de sécurité.....NB\*
- Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail .....NB\*
- Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles .....NB\*
- Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT .....52

### Formation

- Nombre total d'heures de formation .....NB\*
- Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés .....54

### Diversité et égalité des chances (politique mise en œuvre et mesures prises en faveur)

- Égalité entre les femmes et les hommes ..... NB\*
- Emploi et insertion des personnes handicapées ..... NB\*
- Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité ..... 50

## INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### Politique générale en matière environnementale

- Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification ..... 54
- Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement ..... 54
- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ..... 54
- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement ..... NB\*

### Pollution et gestion des déchets

- Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ..... 56
- Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets ..... 54
- Prise en compte des nuisances sonores ..... 54
- Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ..... 54

### Utilisation durable des ressources

- Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales ..... NB\*
- Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation ..... NB\*
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables ..... 57
- Utilisation des sols ..... NB\*

### Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

- Rejets de gaz à effet de serre ..... 57
- Prise en compte des impacts du changement climatique ..... NB\*
- Protection de la biodiversité ..... 57
- Mesures prises pour limiter les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ..... NB\*

## INFORMATIONS SOCIÉTALES

### Impact territorial, économique et social de l'activité

- Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional ..... NB\*
- Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales ..... NB\*

### Relations avec les parties prenantes

- Conditions du dialogue avec les parties prenantes ..... 49
- Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat ..... 49

### Sous-traitance et fournisseurs

- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux .....51
- Importance de la sous-traitance .....51
- Responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants .....51

### **Loyauté des pratiques**

- Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption .....51
- Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs ..... NB\*
- Actions engagées en faveur des droits de l'homme .....52

\*NB : La société **Keyrus** apporte pour remarque qu'à ce stade des plans d'actions qu'elle met en place pour répondre de manière précise et détaillée aux exigences du projet de décret « RSE » sus-mentionné, elle n'est pas en mesure, compte tenu de la dimension internationale de ses activités, d'apporter une réponse quantifiée sur l'ensemble des actions et mesures citées plus haut au moment de la publication de ce Document de Référence.





KEYRUS  
insight into value

**KEYRUS (Siège social)**

155 rue Anatole France  
92593 Levallois-Perret Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 34 10 00  
Fax : +33 (0) 1 41 34 10 10  
email : [actionnaires-keyrus@keyrus.com](mailto:actionnaires-keyrus@keyrus.com)

**[www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)**