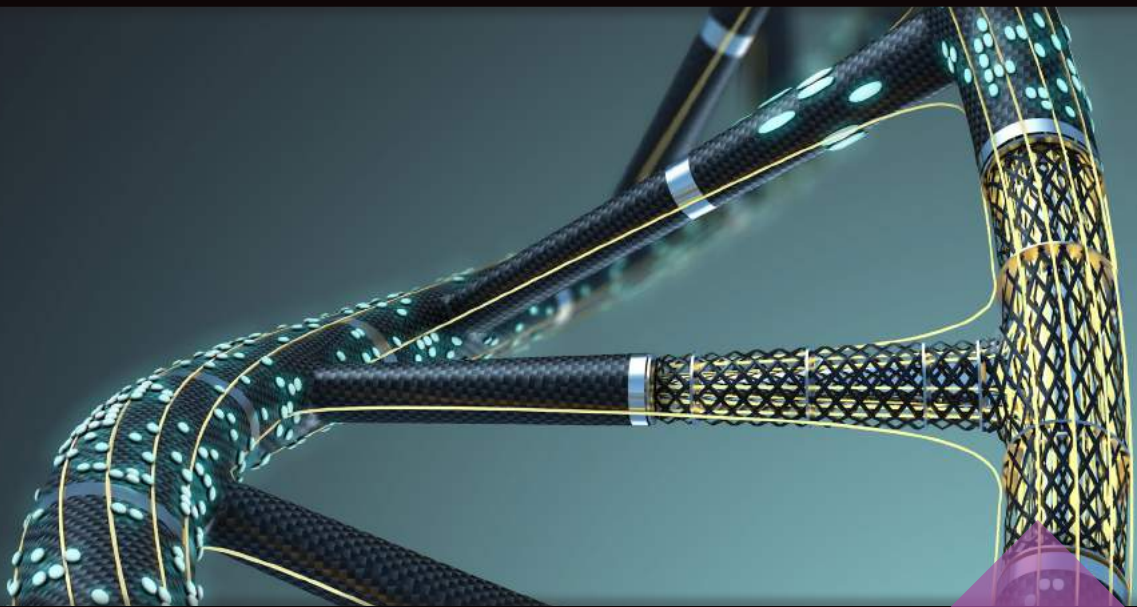


KEYRUS

insight into value

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

2017



Incluant le
**rapport
financier**
annuel



KEYRUS

insight into value

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2017



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF) le 27 avril 2018, 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 2016 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 28 avril 2017 sous le n° D17-0484.

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 2015 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 29 avril 2016 sous le n° D16-0450.

Ce document de référence est disponible sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org) et sur le site internet du Groupe Keyrus (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

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2017



<i>Le Mot du Président</i> - - - - -	4
<i>Chiffres clés</i> - - - - -	6
<i>Présentation de l'Entreprise</i> - - - - -	10
<i>Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise</i> - - - - -	53
<i>Rapport de Gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2018</i> - - -	68
<i>Etats Financiers Consolidés</i> - - - - -	104
<i>Comptes Annuels</i> - - - - -	134
<i>Textes des Projets de Résolution présentés par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2018</i> - - -	153
<i>Informations Générales Spécifiques</i> - - - - -	167
<i>Rapport RSE</i> - - - - -	180
<i>Tables de Concordance du Document de Référence</i> - - - - -	199

—
— La très bonne
performance à laquelle
tous nos métiers ont
contribué cette année
est portée par la
croissance dynamique
de l'ère numérique, mais
trouve également son
origine dans
les forces créatives
de notre Groupe. —

Eric COHEN
Fondateur
& Président-Directeur
Général de
Keyrus

Une performance 2017 qui démontre notre capacité à créer durablement de la valeur pour nos clients et l'ensemble de nos parties prenantes.

Intelligence Artificielle, Big Data, Internet des Objets, Blockchain... jamais depuis la première révolution industrielle, une époque n'avait connu de telles innovations, toutes liées à de formidables mutations technologiques qui émergent au quotidien et se développent à vitesse exponentielle.

C'est en tant qu'acteur précurseur de la Data et du Digital que Keyrus poursuit tout aussi rapidement sa trajectoire depuis plus de 20 ans au service des entreprises et développe ses savoir-faire pour les aider à relever aujourd'hui les grands défis de leur transformation digitale.

Associant des expertises uniques et transverses dans les domaines du conseil et de l'innovation technologique, notre Groupe accompagne quotidiennement les plus grandes entreprises, en France comme à l'international, dans l'analyse et la valorisation de leurs données, l'anticipation et l'intégration réussie des mutations numériques, l'adaptation de leurs modèles organisationnels et/ou l'évolution de leur business model.

Résolument tourné vers l'avenir, plaçant la donnée au cœur de l'ensemble de ses offres de transformation digitale, Keyrus se donne ainsi pour mission d'aider les entreprises à accroître leur performance

et générer de nouveaux leviers de croissance et de compétitivité.

En 2017, Keyrus a réalisé une solide performance en poursuivant l'amélioration de sa rentabilité sur ses deux segments d'activité Grands Comptes et Mid-Market. Notre chiffre d'affaires consolidé a progressé de 12,9% (11,8% à périmètre et taux de change constants) pour atteindre 257,4M€.

En données publiées, le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes a crû de 14,3% et celui du segment Mid-Market de 7,8%.

Notre résultat opérationnel courant a progressé ainsi à 14,1M€ contre 9,2M€ pour 2016. Le résultat opérationnel et le résultat net part du Groupe se sont élevés respectivement à 12,2M€ et 7,1M€ contre 7,4M€ et 4,4M€ pour 2016. La très bonne performance à laquelle tous nos métiers ont contribué cette année est à la fois portée par la croissance dynamique de l'ère numérique, mais trouve également son origine dans les forces créatives de notre Groupe et sa formidable capacité à renouveler et adapter ses offres de services à l'évolution permanente des enjeux de transformation des entreprises. Elle est également le fruit des valeurs qui animent chaque collaborateur de notre Groupe : esprit d'entreprendre,

passion, agilité et solidarité, et qui contribuent chaque jour à la réussite des missions et projets qui nous sont confiés.

A l'issue de cette année couronnée de succès sur l'ensemble de nos activités, je tiens à remercier nos collaborateurs pour leur fidélité et les féliciter pour leur performance individuelle et collective. Je remercie également nos actionnaires pour leur confiance, nos clients qui nous accordent le privilège de les servir dans la durée, et l'ensemble de nos partenaires au sein de notre écosystème qui s'enrichit de jour en jour dans une nouvelle ère de la coopération.

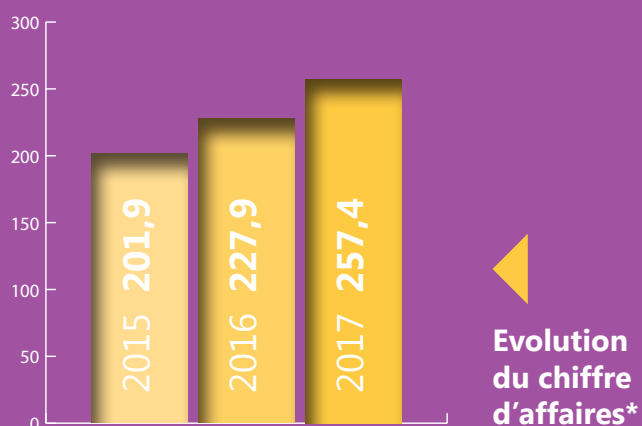
L'année 2018 sera une année de consolidation de nos métiers et de nos offres autour des nouveaux enjeux de l'ère data-digitale, avec notamment le développement de solutions innovantes verticales accélératrices qui ouvrent à nos clients les portes des Intelligences Artificielles et autres technologies du futur.

Nous continuerons à diffuser l'Innovation au cœur des entreprises, de développer notre leadership autour de la Data et du Digital et de renforcer nos positions dominantes en France et à l'étranger dans ces domaines pour accélérer notre croissance et inscrire ainsi nos résultats dans la durée.

1/ UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN CROISSANCE CONSTANTE

Chiffre d'Affaires 2017

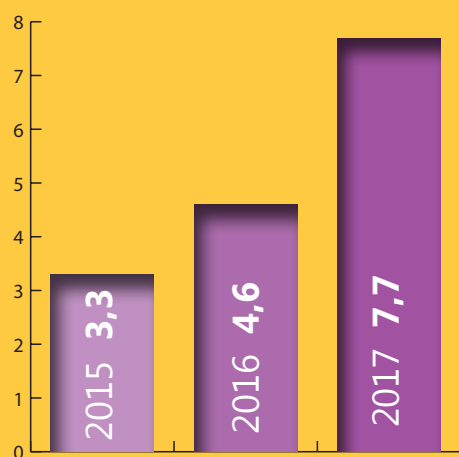
257,4

 millions d'Euros


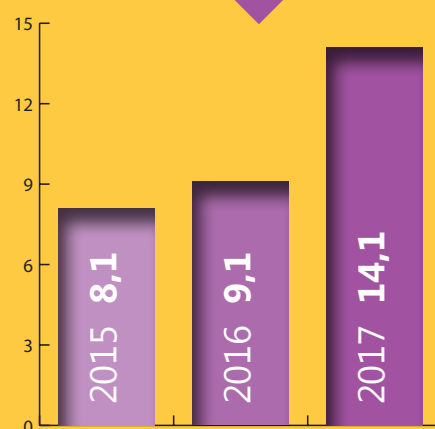
Croissance 2017

11,8%

2/ DES RÉSULTATS FINANCIERS EN FORTE PROGRESSION



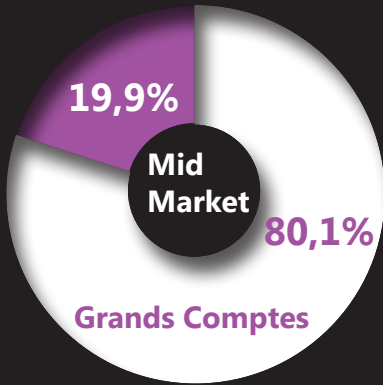
Evolution du Résultat Opérationnel Courant*



* En million d'Euros



3/ LES SEGMENTS DE MARCHÉ DE KEYRUS



Répartition du Chiffre d'Affaires par segment de marché

Croissance de l'activité Grands Comptes en 2017

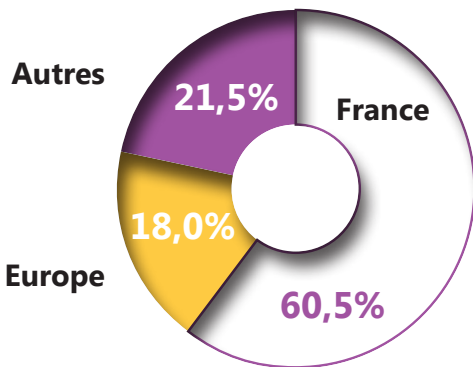
+14,3%

Croissance de l'activité Mid Market en 2017

+7,8%

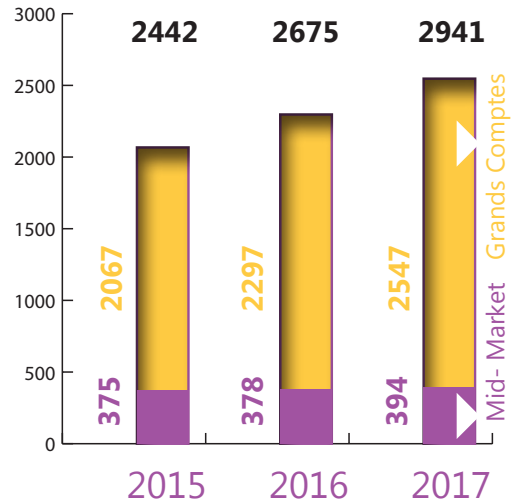
LES CHIFFRES CLÉS

4/ KEYRUS, ACTEUR INTERNATIONAL



Répartition du Chiffre d'Affaires par zone géographique

Evolution des ressources



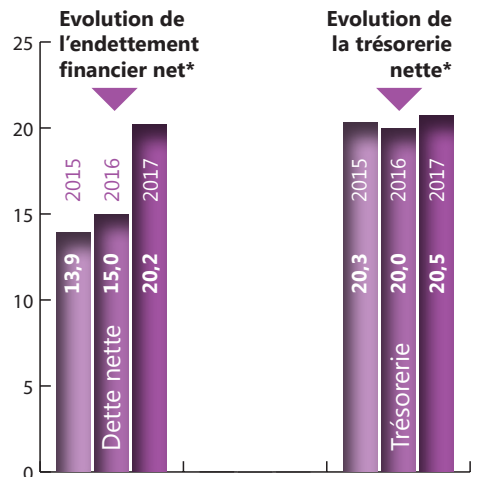
5/ DES EQUIPES EN CROISSANCE

Activité Grands Comptes : + 250 collaborateurs

Activité Mid-Market : + 16 collaborateurs

6/ ENDETTEMENT ET TRESORERIE

La hausse de l'endettement s'explique principalement par le financement du BFR d'activité ainsi que par des investissements dans les environnements de travail - nécessaires à la promotion de la marque employeur Keyrus et au développement des méthodologies de travail collaboratives et agiles.



* En million d'Euros

OFFRIR AUX ORGANISATIONS LA POSSIBILITE DE SE TRANSFORMER POUR EXPLOITER TOUT LE POTENTIEL DE LA REVOLUTION DIGITALE

Keyrus est né en 1996 aux prémices de l'ère internet et en plein décollage de l'informatique décisionnelle.

20 ans c'est le temps pour le web et les outils numériques de révolutionner l'information et les échanges entre fournisseur et utilisateur, entre prestataire et client. Ils ont donné à chaque équipe, à chaque collaborateur, la possibilité de comprendre au plus près les besoins de ses clients et d'innover radicalement par des expériences digitales exploitant directement le potentiel d'information des données. Dès le début, Keyrus a compris cet enjeu.

Le challenge pour une entreprise aujourd'hui, ce n'est plus seulement de gagner en performance. Le challenge, c'est d'assurer sa pérennité face à l'émergence de business models de rupture. En quelques années, les technologies Big Data et les nouveaux modèles économiques axés sur l'expérience digitale (Uber, AirBnB) ont bouleversé les rapports de force entre acteurs historiques et start-ups innovantes...

Keyrus maîtrise ces nouveaux écosystèmes et agit comme partenaire d'innovation sur ces sujets.

La combinaison Data-Digital, elle est au cœur du projet et de l'identité de Keyrus. Offrir aux organisations la possibilité de se transformer pour exploiter tout le potentiel de la révolution digitale en utilisant la donnée comme pivot de la transformation c'est notre promesse, et nous la consolidons depuis plus de vingt ans.

Keyrus, c'est un spécialiste du conseil en performance qui a bâti son expertise sur une double proposition : la compréhension des enjeux métiers et des défis organisationnels liés à l'impact du digital, et l'intégration de technologies

innovantes pour tirer le meilleur parti des données internes et externes à l'entreprise.

Le groupe se distingue par sa parfaite connaissance des processus de business intelligence : architectures, organisations, solutions technologiques... Nous sommes porteurs d'innovation pour éclairer la prise de décision partout, tout le temps, au plus vite et au cœur du foisonnement des Big Data. C'est cette expertise rare en matière d'analytique que beaucoup de clients sollicitent chez Keyrus, pour adresser un large éventail de problématiques sur leurs marchés (Banque/Finance, Retail, Assurance/Prévoyance, Santé/Pharma, Utilities, Manufacturing...). Mais au-delà du conseil en systèmes d'information, c'est l'approche transversale « digital & data driven » de Keyrus qui crée sa différence : par la création de nouveaux canaux digitaux et le déploiement d'organisations et de business models optimisant la portée de ceux-ci, nous aidons nos clients à mieux acquérir et engager les publics et leur offrons ainsi ce « temps d'avance » si précieux pour leur développement.

Présentes dans une quinzaine de pays et sur 4 continents - au plus près des enjeux de leurs clients - les équipes

—
 ≡ Au-delà du conseil en systèmes d'information, c'est l'approche transversale « digital & data driven » de Keyrus qui crée sa différence. —

Keyrus regroupe des experts fonctionnels (RH, Finance, Marketing...) et sectoriels (retail, santé, banque, assurance...), des data scientists, des architectes technologiques, des spécialistes du digital et des créatifs capables d'offrir à chaque collaborateur client la possibilité d'être acteur de changement et de performance.

Cette autonomie, cette agilité, cette culture d'entreprendre, c'est d'ailleurs un des piliers de l'ADN Keyrus : la taille intermédiaire du groupe (2800 collaborateurs à l'international) lui permet d'enclencher des cycles de décision rapides, à échelle humaine, tout en assurant une portée élargie à son action. Plus avant-gardiste et dynamique que la plupart des gros cabinets de conseil, plus experte sur le sujet de la Data que la plupart des ESN, plus innovante que les pure players Business Intelligence, Keyrus affiche un positionnement résolument atypique sur le marché des entreprises de Conseil et Services Technologiques qui lui vaut la reconnaissance de clients majeurs et de partenaires bien identifiés.

Mais par-dessus tout, c'est par son esprit pionnier et sa capacité à innover que Keyrus délivre toute sa promesse d'efficacité : à travers une politique de R&D volontariste à la pointe des nouvelles technologies NBIC, elle affiche sa volonté de rester toujours en veille sur les défis digitaux à venir pour avancer en force de proposition auprès de ses clients. Incubateur et révélateur de rupture, Keyrus puise fièrement dans son histoire entrepreneuriale pour développer l'énergie et l'audace qui font sa réussite depuis plus de vingt ans.

Notre promesse se traduit par la réunion de nos trois socles d'expertise : data intelligence, digital expérience, management et transformation et s'incarne par notre capacité à apporter la proposition de valeur la plus éclairée et la plus innovante pour nos clients.



Plus avant-gardiste et dynamique que la plupart des gros cabinets de conseil, plus experte sur le sujet de la Data que la plupart des ESN, plus innovante que les pure players Business Intelligence.

2 marques

- Grands comptes : **Keyrus**
- Mid Market : **Absys Cyborg**

3 expertises Grands Comptes

- Management et Transformation
- Data Intelligence
- Digital Experience

4 expertises Mid Market

- ERP
- Comptabilité et Finance
- Paie et Ressources Humaines
- Gestion commerciale et Gestion de Production

- Année de création : **1996**

- + **20** ans d'expérience

- **3 000** collaborateurs

- + **15 implantations**

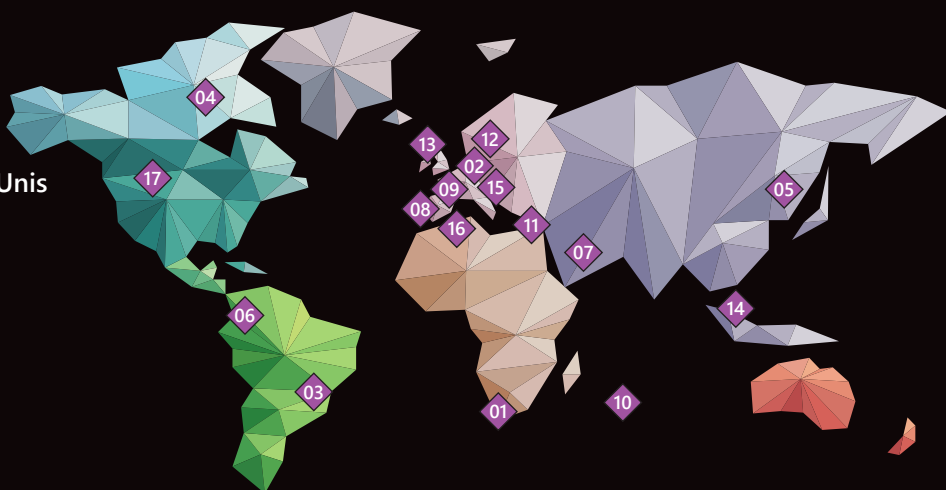
géographiques sur **4 continents**

Quelques secteurs cibles

- Banque - Assurance • Industrie • Santé
- Télécom - Média - Technologie • Services
- Distribution - Transport • Secteur Public
- Energie - Utilities - Chimie

Groupe Keyrus

- ◆ 01 Afrique du Sud
- ◆ 02 Belgique
- ◆ 03 Brésil
- ◆ 04 Canada
- ◆ 05 Chine
- ◆ 06 Colombie
- ◆ 07 Emirats Arabes Unis
- ◆ 08 Espagne
- ◆ 09 France
- ◆ 10 Ile Maurice
- ◆ 11 Israël
- ◆ 12 Luxembourg
- ◆ 13 Royaume-Uni
- ◆ 14 Singapour
- ◆ 15 Suisse
- ◆ 16 Tunisie
- ◆ 17 USA



CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE



PRÉSENTATION DE **L'ENTREPRISE**

KEYWORDS

D'UNE SSII PIONNIERE A UN ACTEUR MAJEUR DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

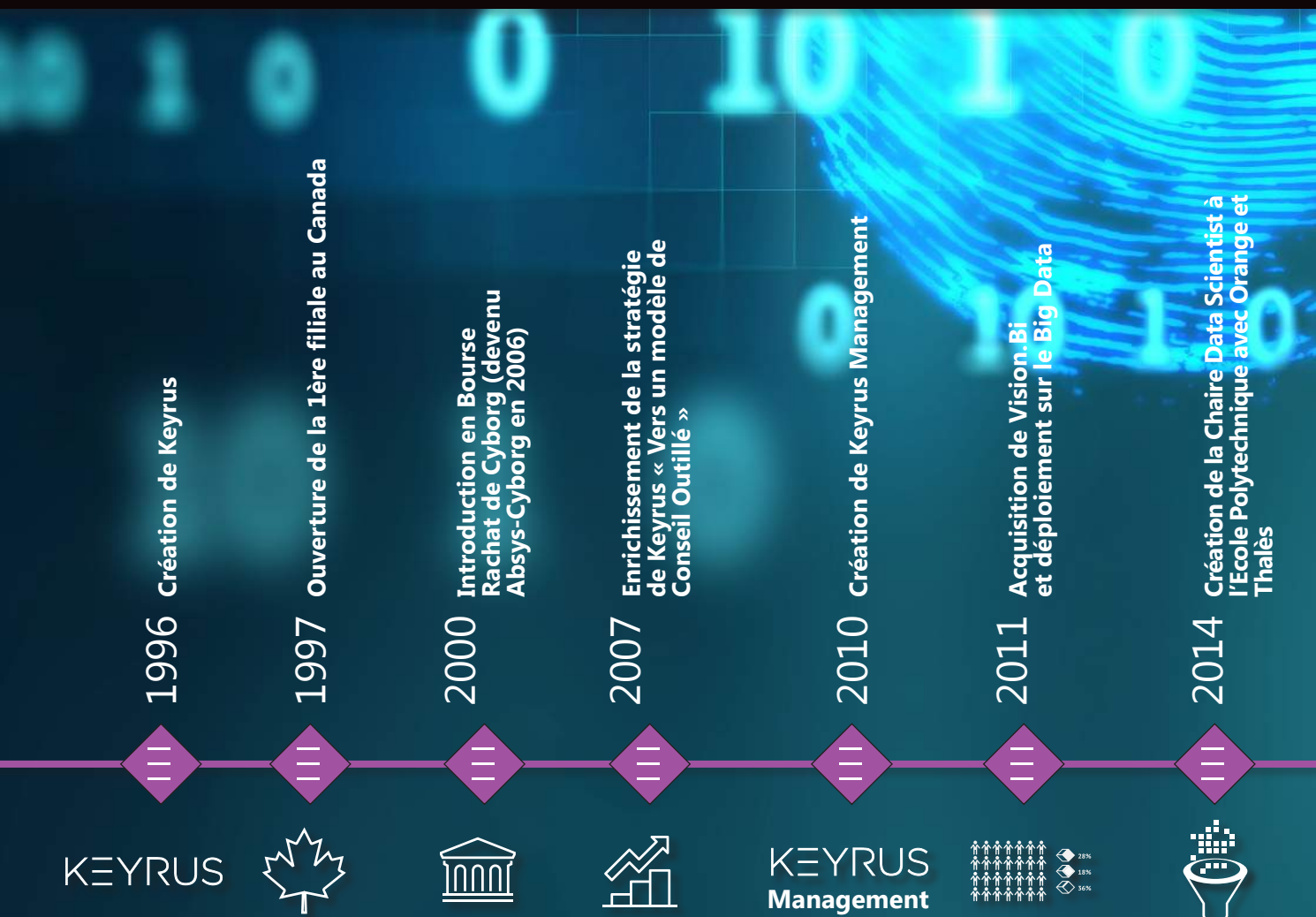
**DATA INTELLIGENCE
DIGITAL EXPERIENCE
MANAGEMENT & TRANSFORMATION**

Des origines entrepreneuriales fortes

En 1996, Eric Cohen, alors tout jeune professionnel issu d'un parcours en informatique et management, identifie le potentiel des solutions décisionnelles orientées métiers. Celles-ci en sont encore à leurs prémices, tout comme Internet, mais Eric Cohen y voit une opportunité de développement pour les entreprises.

S'entourant d'experts de la data, il décide de fonder Keyrus, cabinet « SSII » spécialiste de la Business Intelligence et de l'e-business.

Très rapidement, Keyrus effectue ses premières conquêtes, sur le terrain sectoriel d'abord, avec notamment la signature de contrats dans le data management pour l'industrie pharmaceutique - pour laquelle il crée une division dédiée, Keyrus Biopharma - puis sur le terrain international en ouvrant sa première filiale au Canada dès 1997. En 1998 le Groupe reçoit le prix de la 1ère start-up française par le magazine Entreprises.



KEYRUS



KEYRUS
Management





Une stratégie de croissance externe ambitieuse

Très rapidement, la société prend son envol et s'engage dans une ambitieuse stratégie de croissance, portée par son introduction en Bourse (NYSE Euronext Paris) en 2000.

Keyrus acquiert Cyborg pour investir le segment des PME et se développe en France et à l'international par l'acquisition d'une dizaine d'entreprises (Amérique du Nord et du Sud, Europe, Afrique), avant de s'implanter sur le marché asiatique avec l'ouverture d'un bureau chinois quelques années plus tard.

En 2006, Keyrus dépasse les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et les 1000 collaborateurs.

Keyrus se lance sur le marché du conseil et des Big Data

2007 est un tournant. C'est à partir de cette date que Keyrus commence à s'engager vers le modèle d'une entreprise de conseil Data, Digital et Transformation, telle qu'on la connaît aujourd'hui. Cette phase d'évolution passe par la reconstruction dès 2008 d'un portefeuille d'offres de conseil et solutions web qui constitueront l'offre « Digital Experience » et la création du cabinet Keyrus Management en 2010 (Conseil en Management et Transformation). avant d'unifier cette proposition de valeur en 2015 avec la refonte de l'identité visuelle du Groupe, sa nouvelle signature portant la promesse de valeur : « Insight Into Value » et la formalisation des 3 expertises : Keyrus Management, Keyrus Data et Keyrus Digital.

C'est également à l'orée des années 2010 que Keyrus approfondit son expertise BI et Digitale en se lançant sur le segment des Big Data. Elle procède pour cela à l'acquisition en 2011 de la société israélienne Vision.Bi, spécialiste des solutions de Big Data et des nouvelles architectures Cloud, et, un peu plus tard, à celle du Groupe britannique BIPB, spécialisé dans les services Big Data et Analytics pour les banques d'investissement. Keyrus s'affirme ainsi comme un acteur international de premier plan sur le marché en pleine explosion du Big Data.

C'est aussi en 2010 qu'elle réalise son premier projet e-commerce d'envergure en France et signe un partenariat stratégique avec la société Hybris (devenue SAP Hybris) pour déployer sa solution de commerce omnicanal à l'international et notamment sur les marchés émergents (Brésil et Chine).

Un cabinet de conseil reconnu et innovant

Ces développements progressifs conduisent Keyrus à une véritable reconnaissance sur son marché dans les années 2010.

◆ Une reconnaissance académique.

En lien avec le plan Big Data du gouvernement, le groupe prend une participation active dans la formation des data scientists sur le sol français en signant des accords de partenariats avec de grandes écoles d'ingénieurs (2014 : Chaire Data Scientist à Polytechnique avec Orange et Thalès, Université de Technologie de Compiègne) ou en participant au lancement de grandes compétitions (Global Impact Competition, en partenariat avec Crédit Agricole S.A., Télécom ParisTech et la Singularity University).

◆ Une stratégie de croissance ininterrompue.

Le Groupe poursuit son déploiement international (notamment sur la zone Latam) et procède à l'acquisition de nouvelles sociétés lui permettant d'élargir ses expertises : le cabinet Kadris dans le secteur de la Protection Sociale, le cabinet belge Navig'h'a dans le conseil en management et systèmes d'information ou encore le cabinet Créac'h Consulting dans le domaine des Ressources Humaines.

◆ Un rôle-clé en matière d'innovation.

En développant son implication dans l'écosystème des start-ups innovantes (lancement de Keyrus Innovation Factory en 2016) et en maintenant une veille constante sur les technologies les plus récentes, Keyrus affirme sa capacité à adapter ses compétences aux tendances technologiques les plus avancées, du Big Data à la Blockchain en passant par l'Intelligence Artificielle.



2015 Capitalisation et formalisation de l'ensemble des actifs du groupe sur 3 piliers : Management & Transformation, Data Intelligence, Digital Experience

2016 Lancement de Keyrus Innovation Factory (KIF)

2015

2016

2017

Acteur majeur de la transformation des entreprises à l'ère Data-Digital



KEYRUS
KIF

L'EXPERTISE DATA-DIGITAL AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Pour transformer les organisations, leur permettre d'exploiter le potentiel de la révolution digitale et des données, Keyrus est convaincu que les outils seuls ne suffisent pas. Accompagner le client chez Keyrus, c'est avant tout comprendre ses enjeux, dessiner avec lui sa stratégie d'évolution, le conseiller dans ses choix d'organisation et déployer des architectures et solutions qui soutiendront sa transformation vers plus d'innovation et de performance. Pour chaque enjeu client, Keyrus propose donc une approche conseil et projet « sans couture », Digital et Data intégrés, comportant une innovation différenciatrice et un accélérateur métier ou technologique (framework). Ce cocktail savamment concocté d'ingrédients personnalisés permet de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur des projets et de délivrer une solution unique pour le client. Keyrus s'adresse autant aux directions métiers qu'aux spécialistes des systèmes d'information afin de décloisonner les usages du digital et de la donnée dans toute l'organisation.

CONSEIL

Keyrus propose des services de Conseil sur les 3 principaux segments de son expertise :

Conseil en Management et en Transformation
Conseil en Data Science / Big Data Analytics / Business Intelligence
Conseil en Stratégie Digitale

Pour tous les projets et directions métiers concernés, les équipes de Keyrus se positionnent en partenaire d'innovation pour identifier les derniers usages et outils sur le marché (grâce notamment à Keyrus Innovation Factory sur l'incubation de nouveaux usages et au Centre de Recherche et Innovation sur les nouvelles technologies) et accompagner le changement depuis la stratégie jusqu'au déploiement et l'appropriation par les équipes du client.

Les consultants Keyrus proposent à leur clients une double compétence avec, d'une part, la connaissance du métier et d'autre part, celle de la Data Science et des systèmes d'information. Leurs recommandations visent à challenger positivement les projets pour aider les clients à élargir les horizons et renforcer de manière agile leur dynamique de transformation.

En matière de conseil, les équipes de Keyrus se distinguent par :

- Leur fine compréhension des enjeux métiers,
- Leurs méthodologies innovantes destinées à favoriser l'agilité et l'acquisition de nouveaux usages au sein de l'entreprise,
- Leur savoir-faire technologique hérité de vingt années d'expérience.

C'est cette combinaison d'expertises qui crée le positionnement unique de Keyrus sur le marché du conseil.

TECHNOLOGIES

En complément de son offre Conseil, Keyrus se distingue par une expertise reconnue en matière de déploiements de Technologies, incluant 3 phases :

- Intégration - Exploitation - Evolution

Intégration : Depuis la phase amont (conseil, prototypage) jusqu'à la mise en place des architectures et l'intégration des solutions logicielles, les équipes de Keyrus assistent le client dans la création et l'implémentation de solutions applicatives innovantes pour répondre aux besoins métiers sur les segments Data Intelligence et Digital.

Exploitation : Keyrus accompagne ses clients sur les phases d'exploitation de leurs projets technologiques à travers la maintenance, l'hébergement, la formation et le transfert de compétences.

Evolution : Keyrus est présent dans la durée pour accompagner l'évolution des Systèmes d'Information Décisionnels et autres plates-formes digitales.

Sur ce segment Technologies, les équipes Keyrus se distinguent par :

- Leur double expertise conseil et technologies
- Une vision renouvelée des technologies de Data Intelligence et du Digital
- Une approche collaborative privilégiant les projets en cycle court, 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, en nearshore et offshore pour répondre à l'enjeu d'optimisation des coûts informatiques (Espagne – Tunisie – Brésil – Ile Maurice) tout en garantissant un accompagnement expert.



1
Une approche
intégrée **conseil**
et **projet**
« **sans couture** »



Afin de répondre de manière différenciée aux enjeux de transformation et de gestion des entreprises, le Groupe Keyrus propose :

- la marque **Keyrus** pour des clients Grands Comptes et MGE (Moyennes et Grandes Entreprises),
- la marque **Absys Cyborg** pour des PME et ETI.

Chacune de ces 2 marques est porteuse d'une offre spécifique :

- **Keyrus** est la marque ombrelle qui recouvre les 3 « piliers » du groupe :
 - Keyrus Management
 - Keyrus Data
 - Keyrus DigitalElle couvre les expertises Management et Transformation, Data Intelligence et Digital Expérience.
- **Absys Cyborg** est spécialisée dans l'édition et l'intégration de solutions de gestion (ERP, CRM, Comptabilité, etc.) pour les entreprises Mid Market (PME ou ETI)



Keyrus MANAGEMENT

Keyrus DATA

Keyrus DIGITAL

KEYRUS
insight into value

absys • cyborg



Plant Analyzer Unit
VRP-37/003



Keyrus MANAGEMENT

Cabinet de Conseil dédié au Management et à la Transformation des Entreprises

Missions

- Aider les entreprises à améliorer leur performance et conquérir de nouveaux marchés.
- Développer l'usage du digital et l'agilité nécessaire aux besoins accrus de transformation rapide.

Un enjeu de transformation accélérée

Dans un monde où la transformation numérique bouleverse les repères, les organisations sont en recherche de développement et d'amélioration de leur capacité d'innovation et de transformation, afin d'anticiper et de s'adapter en permanence aux exigences de leurs clients : immédiateté, personnalisation et facilitation de la relation.

Ces exigences se traduisent en interne par un impératif d'agilité, synonyme de transversalité entre les directions métiers et en s'appuyant sur des approches digitales innovantes. C'est sous ces conditions que l'entreprise sera en mesure de créer davantage de valeur et de se différencier.

Qu'apporte Keyrus Management ?

Keyrus Management propose aux entreprises une offre globale appuyée sur sa combinaison originale de savoir-faire, alliant :

- L'expertise des métiers de l'entreprise
- La maîtrise des technologies innovantes en matière de Gestion de la Donnée et d'Expérience Digitale
- La prise en compte systématique du volet humain des transformations et des impacts sur l'expérience collaborateurs
- L'application d'approches conseil opérationnelles

Son offre s'articule autour des domaines d'intervention suivants :

- Transformation Digitale et Innovation • Finance et Pilotage de la Performance
- Marketing et Relation Client • Vente et Commerce • People & Change • Business & Technology

En renforcement de ses expertises fonctionnelles, Keyrus Management apporte des focus sectoriels permettant de maîtriser les enjeux propres à l'activité de ses clients.





Objectifs

- ◆ Développer les usages digitaux alliant modes de fonctionnement collaboratifs et agiles, personnalisation des services et de la relation.
- ◆ Aider l'entreprise à réinventer une expérience utilisateur (client et collaborateur) intuitive en répondant aux impératifs de simplicité, réactivité et immédiateté.
- ◆ Améliorer la performance de l'entreprise par un pilotage financier et opérationnel apportant une vision globale de la performance et se dotant de capacités d'analyse prédictive facilitant la prise de décision.
- ◆ Faire des technologies de la data et du digital un asset clé de la stratégie métier.
- ◆ Développer le capital humain par l'évolution et l'enrichissement des compétences, la captation et la fidélisation des talents, et l'adaptation à de nouveaux modèles organisationnels favorisant la transversalité et l'agilité.
- ◆ Diffuser une culture de l'innovation au sein de l'entreprise pour l'aider à appréhender les modèles et technologies de rupture.

Nos Offres

• *Transformation Digitale et Innovation*

Veille marché et innovation, développement d'écosystème digitaux et de startups, élaboration et mise en œuvre de plateformes de service et des modèles économiques associés, développement du digital mindset et déploiement des outils et méthodes agiles et collaboratives au sein de l'entreprise

• *Finance et Pilotage de la Performance*

Vision globale de la performance opérationnelle et financière, analyse de la valeur (ressources, pricing), analyse prédictive, optimisation du SI Finance, développement de nouvelles compétences et de méthodes de travail collaboratives...

• *Marketing et Relation Client*

Identification de nouveaux business et stratégie de positionnement, développement de nouveaux services, roadmap marketing, vision client 360° et data-driven marketing, parcours et expérience client omnicanale, marketing automation...

• *Vente et Commerce*

Stratégie commerciale multicanale (équilibre des canaux, pilotage du cycle de vente), personnalisation de la relation, efficacité commerciale (méthodes de vente, allocation des portefeuilles), accompagnement des projets de commerce digital et de distribution cross canal, transformation digitale des équipes commerciales, performance des réseaux de franchise...

• *People & Change*

Digitalisation de la fonction RH (digital workplace, reporting, Big Data RH, outils prédictifs), stratégie et dispositifs de développement / détection des talents (people reviews, assessments, e-learning, campus numérique...), accompagnement des transformations, construction d'organisations agiles et scalables, Intrapreneurship...

• *Business & Technology*

Stratégie data, Alignement SI et opérationnel, conception d'architectures, diagnostic des portefeuilles applicatifs, mise en place des fonctions Architecture, Sécurité et Intégration, Digital Factory...

Nos Implantations

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



Keyrus DATA

Activité 'Data Intelligence' dédiée à la création de valeur à travers l'exploitation, l'analyse et la valorisation de la Donnée.

Missions

Accompagner les entreprises à valoriser leur capital informationnel pour accroître et pérenniser leur performance à travers la maîtrise et l'analyse de leurs données.

Un enjeu fort : l'accélération de la prise de décision

Aujourd'hui, le déluge de données – aux origines, formats et rythmes de plus en plus variés – l'accélération des besoins de traitements, et l'absolue nécessité de repenser les modèles économiques sous le prisme de la convergence de la donnée et du digital condamnent l'informatique décisionnelle à évoluer. Les récents outils et dernières méthodologies (Big Data, EPM, Intelligence Artificielle) ouvrent des perspectives nouvelles en matière de recueil, de traitement et d'analyse de tous types de données, au service de l'évolution de chaque entreprise.

Etre capable de proposer des approches prédictives, prescriptives et d'aide à la décision, à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise et au plus près de celles-ci, c'est tout l'enjeu de la Data Intelligence telle qu'envisagée par Keyrus.

Avec un objectif : fiabiliser et rendre plus fluide la prise de décision managériale.

Qu'apporte Keyrus Data ?

Fort de plus de vingt années d'expertise en Data Intelligence, Keyrus Data propose aux entreprises de s'inscrire durablement en acteur incontournable de leur écosystème à travers l'exploitation des leviers directement issus de la donnée.

Son leadership international est reconnu dans ce domaine, avec une présence sur quatre continents.

Le Groupe allie les capacités de conseil et la maîtrise technologique pour concevoir, construire et déployer des solutions Data innovantes ainsi que des architectures de traitements et de valorisation de l'information.

Son offre s'articule autour de 6 domaines d'expertise :

Business Intelligence - Information Management - Data Science / Intelligence Artificielle - Big Data / Cloud Analytics - Enterprise Performance Management - Externalisation et Formation





Objectifs :

- ◆ Piloter la performance globale de l'entreprise grâce à des indicateurs et des tableaux de bords reflétant l'activité avec précision
- ◆ Fournir aux équipes opérationnelles des informations fiables et des outils d'analyse pour les aider à mieux comprendre leurs activités, et les doter d'une autonomie garante d'une agilité et d'une vitesse accrue de prise de décision
- ◆ Définir 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), notamment à partir des Big Data, de la Data Science et des autres vecteurs de la révolution numérique
- ◆ Comprendre et interpréter les résultats d'analyse des Big Data et les représenter de manière intelligible pour les directions et le management (Data Visualization)

Nos Offres

- **Business Intelligence**
Stratégie et feuille de route BI, Gouvernance BI et Centre de compétences, Business Intelligence et Analytics, Exploration et visualisation des données, BI Pervasive
- **Information Management :**
Stratégie de gestion de données, Architectures de Données, Echanges Temps Réel, Master Data Management, Data Quality Management
- **Big Data Analytics :**
Data-driven Innovation, Architectures Big Data & Optimisation TCO, Conseil en Data Science, Laboratoire agile Big Data, Big Data Service Factory
- **Enterprise Performance Management :**
Stratégie, Planification, budgétisation & prévisions, Rentabilité & gestion des coûts, Consolidation / Disclosure Management
- **Externalisation et Formation**
Accompagnement en méthode Agile, Tierce Maintenance Applicative, Homologation & testing, Centre de Services, Formation

Nos Solutions

- **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...)
Solutions « Framework Data Warehouse, Data Quality, Big Data » de la société Vision.bi
- **Une veille permanente du Centre Innovation Keyrus permettant l'identification et l'incubation des nouvelles solutions DI / PM**
- **Un programme d'alliances avec les 5 grands éditeurs leaders et les acteurs émergents (cf page 30)**



Keyrus DIGITAL

Agence Conseil dédiée à la transformation digitale et data-driven des clients.

Missions

Accompagner les entreprises dans la conception, le développement et la diffusion de l'expérience digitale pour renforcer l'engagement de leurs clients et de leurs collaborateurs.

Un enjeu fort : l'engagement des utilisateurs

Web, Mobile, Réseaux Sociaux, Objets connectés, Intelligence Artificielle, Blockchain... Le Digital est aujourd'hui multiforme, omnicanal, offrant aux clients et aux marques une multiplicité de modes d'interactions pour renforcer le lien qui les unit. Les bénéfices pour les marques sont d'ailleurs bien identifiés, qu'il s'agisse de gagner de nouveaux clients, d'accroître les ventes ou d'optimiser les échanges au sein de son organisation.

Pourtant, bien que le client se retrouve au centre de cette relation personnalisée, les défis sont encore nombreux pour relever le niveau de confiance et de satisfaction attendu sur le service digital.

L'enjeu de l'expérience digitale pour les prochaines années, c'est donc de développer l'accessibilité, le plaisir expérientiel, des services innovants et la performance des interfaces sur tous les supports pour garantir un engagement réel et renforcé des clients finaux, qu'ils soient d'ailleurs internes ou externes

Qu'apporte Keyrus Digital ?

Puisant dans son expertise Data et son ADN de pionnier d'Internet, Keyrus Digital propose aux entreprises des compétences conseil, créatives, analytiques et des expertises techniques de haut niveau pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs digitaux singuliers et innovants centrés utilisateurs et usages.

Les équipes de Keyrus Digital sont issues tant de l'univers des annonceurs, des cabinets de conseil que du monde des startups et des agences digitales. Elles capitalisent sur les savoir-faire du Groupe Keyrus en matière de Data Intelligence (Data Science, Big Data Analytics, Business Intelligence, IEM) pour décrypter, analyser et valoriser les volumes de données issues des écosystèmes digitaux et web en particulier.

Keyrus Digital allie ainsi le conseil en Innovation et Stratégies Digitales à l'Expérience Utilisateurs omnicanale.

Parmi ses offres : Innovation et accompagnement à la transformation digitale

- Design émotionnel et design de service • Design Thinking & Sprint Design •
- Plateformes Web & plateformes de services • Solutions e-Commerce omnicanal
- Applications mobiles • Environnements conversationnels et chatbots • Bornes interactives • Motion design/Virtual Reality • Analyse de performance web (SEO) & gestion de campagnes (SEA) • e-Marketing, dispositifs de « customer care », marketing automation, etc.





Nos Offres

- ***Innovation & Transformation Digitale***
Expérimentation, idéation, nouveaux business modèles, transformation interne de l'entreprise, organisations plus agiles, etc.
- ***Data driven marketing***
Analyse des comportements clients, plateformes relationnelles, performance digitale, marketing automation, DMP, web analytics, dashboarding, etc.
- ***Customer care & Expérience Conversationnelle***
Parcours clients, plateformes relationnelles & conversationnelles, chatbots, etc.
- ***Commerce Unifié***
Stratégie Commerce Digital & Roadmap associée, Product Information Management (PIM), Implémentation de plateformes omnicanales, web2Store, etc.
- ***Expérience clients & Collaborateurs***
Plateformes digitales (web & mobiles), digital workplace, UX/UI, conception de type symétrie des attentions, etc.

Nos Solutions

- Des programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions et les nouveaux acteurs émergents
- Une veille permanente du Centre Innovation de Keyrus, incubateur et testeur des dernières solutions liées au Digital
- Cinq pôles de production (Paris – Lyon – Tunis – São Paulo - Shanghai)

Objectifs :

- ◆ Recueillir et analyser les flots de données issues d'écosystèmes digitaux pour en tirer la meilleure information
- ◆ Mieux comprendre les parcours et comportements clients pour répondre avec pertinence à leurs attentes et les fidéliser.
- ◆ Développer les ventes par des plates-formes Digital Commerce performantes et omnicanales.
- ◆ Faire évoluer les méthodes de travail pour plus de collaboration et de productivité au sein de l'entreprise.



absys • cyborg

Activité Mid Market dédiée à la performance des PME et ETI.

Missions

Proposer aux différents métiers des PME et ETI des solutions de gestion pour accroître leur performance et les accompagner dans l'utilisation des logiciels Microsoft et Sage.

Un enjeu fort : la performance des PME

Quels que soient leurs secteurs d'activité et quelle que soit leur taille, les PME et ETI sont contraintes d'optimiser leurs processus opérationnels (administratifs, comptables et financiers, marketing et commerciaux, logistique et production, paie) pour assurer leur pérennité et leur compétitivité dans un contexte international.

La réussite de l'harmonisation de la solution de gestion Groupe s'avère dès lors un challenge stratégique pour les entreprises multi-pays ou les groupes internationaux.

Qu'apporte Absys Cyborg ?

Filiale à 100% du Groupe Keyrus, Absys Cyborg accompagne ses clients dans la mise en œuvre de projets de refonte de leur système d'information. Elle conçoit et intègre des solutions de gestion (ERP, CRM, Comptabilité, Paie et ressources Humaines, BI, Cloud) à destination de PME/PMI, ETI ou filiales de grands groupes et apporte un suivi dans la durée en offrant à ses clients des prestations de mises à jour (légales, fonctionnelles, technologiques) et de paramétrage/conception de modules complémentaires.

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

Au-delà de ses services autour de l'intégration de solutions de gestion, Absys Cyborg souhaite désormais accompagner ses clients dans leur transformation numérique et devenir ainsi un véritable Business Partner.

Ses offres fondatrices (solutions de gestion Sage et Microsoft : ERP, Finance et Comptabilité, Gestion commerciale, gestion de Production, Paie et Ressources Humaines, Immobilisations, ...)

Ses offres en accélération : BI & Collaboratif, CRM et Projets à l'International ;

Ses nouvelles offres : Conseil, Cloud et Services Managés.

International

Absys Cyborg élargit de manière continue sa présence internationale (agences et partenaires) afin d'offrir à ses clients la meilleure proximité et la plus grande disponibilité possibles. Elle dispose d'une équipe de compétences spécifiques maîtrisant le déploiement de projets dans des contextes internationaux (Direction de projet, chef de projet, consulting, développeur).

En 2017, l'équipe s'est complétée de plusieurs nouvelles ressources complémentaires orientées projet. Par ailleurs, Absys Cyborg s'est implanté au Royaume Uni avec la création d'un nouveau bureau à Londres.



Nos Solutions Partenaires

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

- Partenaire Sage Platinum : Sage 100 Cloud & Sage Paie, Sage FRP 1000 et Sage Business Cloud Enterprise management (anciennement Sage X3).
- Microsoft Dynamics Gold Partner, Microsoft Dynamics President's Club, Sure Step Certified
- En 2017, Absys Cyborg s'est distinguée auprès de Microsoft et Sage en recevant les distinctions suivantes :
 - Inner Circle 2017 (Microsoft)
 - "Partner with the highest revenue" (Sage CEO Circle 2017)

Nos Equipes

- Plus de 400 collaborateurs
- 13 agences en France
- Deux agences à l'international : Bruxelles (Belgique), Londres (Royaume-Uni)
- 20 partenaires internationaux

Nos Offres

Offres Fondatrices

- ERP
- Comptabilité et Finance
- Paie et Ressources Humaines
- Gestion commerciale et Gestion de Production
- Solutions dédiées à certains métiers :
 - ERP pour : Industrie Manufacturière / Négoce et Distribution / Commerce de détail / Sociétés de Services / Industrie du semi Process Manufacturing
 - Solution pour : Assurance & Mutuelle / Services Financiers / Tourisme - Hôtellerie Restauration / Associations – Fédérations – Syndicats - Partis Politiques / Entreprises de la transformation numérique

Offres en accélération

- BI, Collaboratif, Mobilité et Développement Web
 - Via l'acquisition en 2017 de Decilogic - spécialiste en Décisionnel, Digital et Développement de Solutions Collaboratives
 - Technologies Microsoft (Suite décisionnelle Microsoft, Sharepoint, .net, Office 365, PowerBI) et autres éditeurs (SAP Business Objects, Infineo, Report One...)
- CRM – Expérience Client
 - Approche One Microsoft

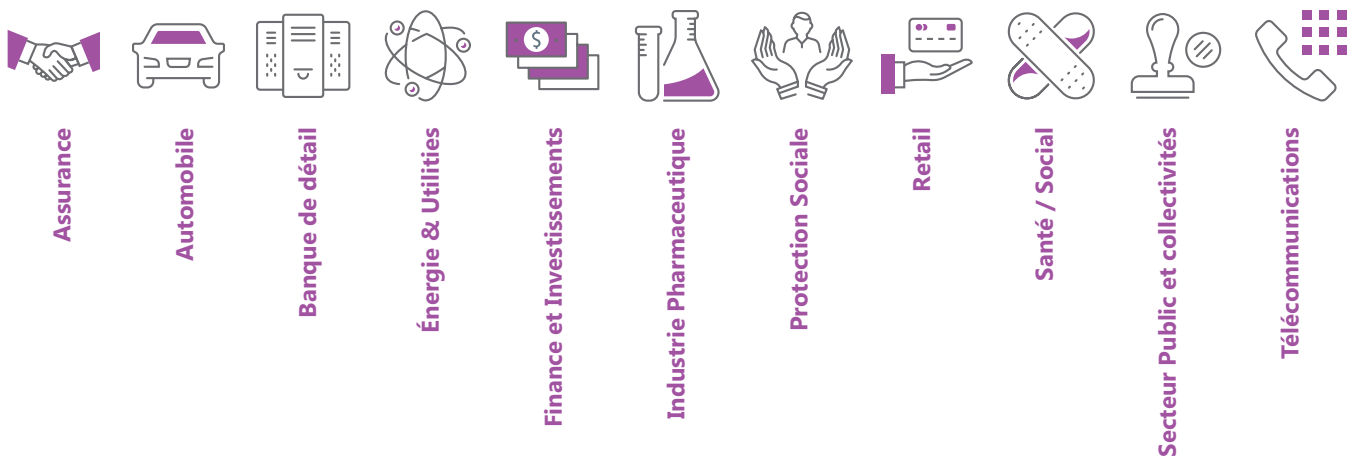
Nouvelles Offres

- Absys Cyborg Cloud et Services Managés
 - Lancement début 2018 après une phase préparatoire menée en 2017
 - 100% des offres Absys Cyborg dans le Cloud Absys Cyborg
 - Services managés adossés à plusieurs infrastructures : Cloud Public : AZURE, en cohérence avec la stratégie One Microsoft
 - Cloud Privé : OVH, avec des offres aux tarifs compétitifs
- Conseil : Démarche structurante dans le domaine du conseil en IT
 - Refonte de processus, assistance à l'expression de besoins, rédaction cahier des charges, aide au choix, AMOA, accompagnement dans la transformation numérique des organisations
 - 3 axes de transformation digitale :
 - Faire pivoter le business model
 - Revoir la relation avec les clients
 - Impliquer les équipes dans une démarche collaborative

UN PORTEFEUILLE CLIENTS MULTISECTORIEL

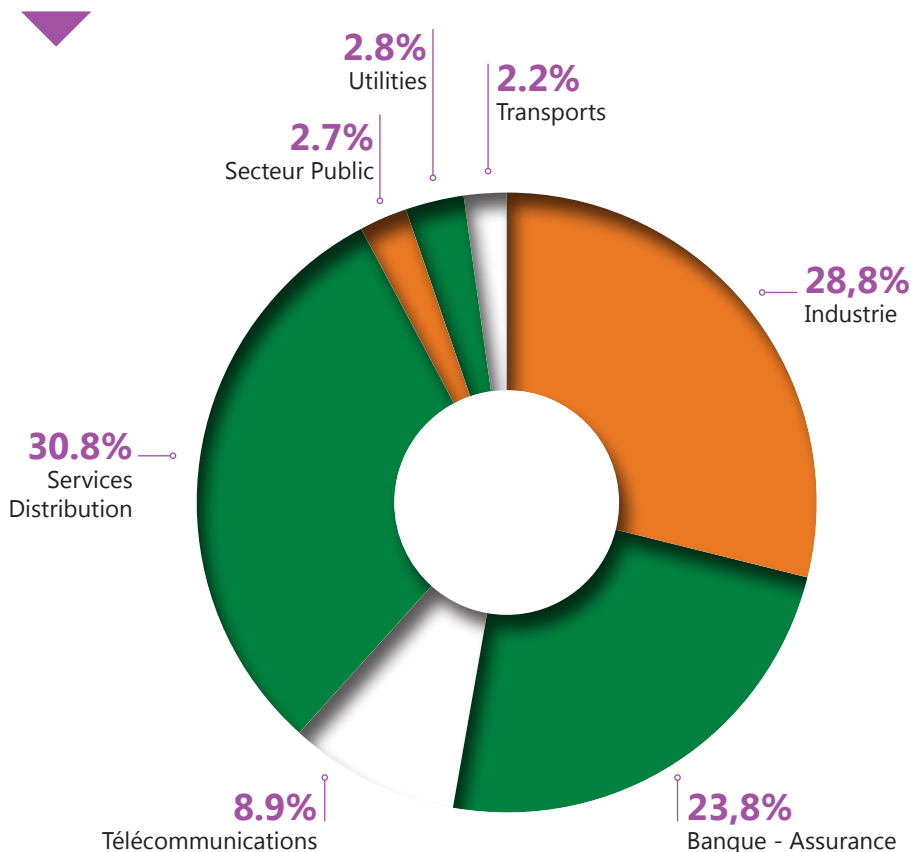
3
Keyrus
et ses
secteurs
cibles

Keyrus possède une expertise dédiée sur plusieurs secteurs majeurs de l'économie. Ces compétences sectorielles spécifiques associées à la dimension internationale du Groupe Keyrus, présent dans plus d'une quinzaine de pays, permettent à celui-ci d'apporter à ses clients des solutions pertinentes et adaptées, au niveau local comme international.



Keyrus intervient également régulièrement auprès d'un grand nombre d'acteurs dans d'autres secteurs, publics et privés, tels que : BTP, Culture, Hôtellerie et Restauration, Immobilier, Industrie, Luxe, Médias, Services, Transports...

Répartition du chiffre d'affaires 2017 par secteurs d'activités



Dans le domaine de la **Protection Sociale**, le Groupe Keyrus intervient par l'intermédiaire de sa filiale Kadris, cabinet de conseil spécialiste de ce secteur, acquis en 2012 par le Groupe.



Keyrus BIOPHARMA

Activité dédiée à la valorisation des données de santé, issues notamment des essais cliniques.

Missions

- Aider les acteurs du marché de la santé à développer et suivre leurs produits (médicaments, dispositifs médicaux, ...) dans le cadre de leurs essais et du suivi de leurs lancements
- Mettre le patient au cœur de la réussite du développement du médicament « Patient Centricity »
- Faire bénéficier les clients du savoir-faire de Keyrus en matière d'IA et des ses partenariats stratégiques avec des start-ups

Un enjeu fort

- Intégrer les capacités du Big Data, du digital et de l'IA dans les processus de recherche et de développement clinique tout en assurant la sécurisation des données et le respect de la réglementation

Qu'apporte Keyrus Biopharma ?

Lancée dès 1997, Keyrus Biopharma dispose en tant que « CRO » (Contract Research Organization) d'une expertise sur les phases de développement du médicament couvrant les études précliniques et cliniques de la phase I à IV jusqu'aux enquêtes épidémiologiques.

Keyrus Biopharma propose des services d'assistance de proximité, de centre de services et de projets au forfait. Elle propose également une offre dédiée RWE (Real World Evidence – Données en Vie Réelle) qui traite des études non interventionnelles (ex : études demandées par les autorités en post-inscriptions) et notamment des études de bons usages, consommateurs ou médico-économiques.

Son activité s'organise autour de 5 départements

- Affaires Réglementaires
- Opérations Cliniques
- Biométrie
- Pharmacovigilance
- Rédaction Médicale

Pour chacun de ces départements, une offre e-Santé y est associée en bénéficiant du savoir-faire Data & Digital de Keyrus.

Objectifs

- ◆ Accompagner les entreprises de manière individualisée dans leurs activités de développement de produits : offrir une expertise métier et réglementaire ainsi qu'un savoir-faire autour de la transformation digitale et de la valorisation de donnée de santé
- ◆ Respecter les procédures SOP (Standard Operating Procedure), les recommandations de l'ICH GCP (International Conference on Harmonisation - Good Clinical Practices) et les réglementations en vigueur.

Nos Offres

- Une expertise métier et réglementaire qui couvre l'ensemble des savoir-faire nécessaires aux essais cliniques. Une expertise en informatique et mathématiques appliquées (dé-identification des données, algorithmes de machine learning, techniques statistiques avancées)
- Des partenariats stratégiques avec des start up et des centres investigateurs
- Une expertise en Business Intelligence associée à la recherche clinique (Reporting et indicateurs de performance)
- Des centres de services nearshore et offshore

Nos Equipes

- 300 collaborateurs
- 6 implantations (France, Allemagne, Belgique, Espagne, Canada, Tunisie) et des interventions internationales sur plus de 20 pays grâce à nos partenariats commerciaux.

Le Groupe Keyrus intervient auprès des directions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise pour accompagner leurs projets de transformation et répondre à leurs enjeux de développement au sein de nouveaux écosystèmes digitaux.

Cet accompagnement s'est étendu progressivement depuis 2007 au-delà du périmètre de la DSI - interlocuteur historique - à l'ensemble des métiers clés de l'entreprise. Il s'appuie sur une organisation orientée clients qui permet au Groupe de proposer ainsi à ses interlocuteurs SI et métier un modèle intégré Conseil et Technologies.



Achats

Keyrus accompagne la fonction Achats dans la redéfinition de ses processus et son organisation pour valoriser son rôle auprès de ses clients internes et partenaires et mettre en avant son poids dans la création de valeur de l'entreprise.

Le Groupe travaille sur :

- le pilotage de la performance et sur la maîtrise des coûts,
- la mise en place d'outils collaboratifs avec les clients et partenaires,
- des indicateurs permettant de communiquer clairement sur l'efficacité de la fonction.



Communication

Face aux nouveaux enjeux impliqués par la révolution des données et du digital (prépondérance du online, gestion de crises, baisse des revenus et des budgets publicitaires, usage des neurosciences), Keyrus assiste les Directions Communication sur leurs chantiers de transformation digitaux,

sociaux et mobiles – à la fois en communication interne et externe.

Le Groupe est notamment présent sur :

- les sujets de développement de plateformes de marque numérique,
- les problématiques d'optimisation des dépenses et revenus publicitaires omnimédia,
- les tests d'impact et la compréhension des émotions par la neuroscience.



Direction Générale – Stratégie

Keyrus soutient la Direction Générale et la Direction de la Stratégie dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de transformation de l'entreprise pour répondre aux enjeux de réactivité, de performance opérationnelle et de projection stratégique auxquels celle-ci est confrontée.

Keyrus propose ainsi des services :

- de market intelligence,
- de planification stratégique produits & services,
- de pilotage de la performance
- mais aussi un conseil en matière de création de nouvelles activités ou d'évolution de métiers existants.



Finance

Keyrus est partenaire de la fonction Finance dans l'évolution de son organisation, de ses processus, de ses compétences et de ses systèmes d'information pour lui permettre d'améliorer le pilotage de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise, d'être un soutien efficace de ses transformations tout en optimisant ses propres coûts. Keyrus allie son expertise de la fonction Finance à des savoir-faire pointus sur les principales solutions du marché – ERP, EPM, BI – et offre ainsi une approche globale sur les principaux projets de l'entreprise :

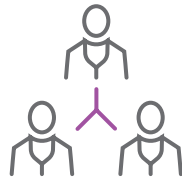
- conception de modèles de pilotage et de reporting,
- Analyse de la valeur (ressources, pricing)
- Développement du collaboratif dans le cadre de la refonte de processus et d'organisations,
- déclinaison opérationnelle dans les systèmes d'information Finance.



Marketing

Face aux exigences d'immédiateté et de réactivité des clients consommateurs comme entreprises, Keyrus accompagne les Directions Marketing sur toutes leurs problématiques data et digital dans la relation multicanale, et notamment :

- les chantiers d'Intelligence Marketing,
- l'expérience client digitale,
- l'innovation d'offres et de services et leur mise en œuvre via la création de plateformes digitales
- la mise en œuvre d'approche data-driven marketing répondant aux enjeux de conquête et de fidélisation, de temps réel, de segmentation et de ROI.



Ressources Humaines et Organisation

Compte tenu de l'accélération des rythmes de transformations des organisations, Keyrus travaille activement auprès des Directions des Ressources Humaines pour leur permettre de disposer des talents, des compétences et des organisations adaptées à ces mutations.

Keyrus est notamment force de proposition sur les chantiers :

- de développement et gestion des talents, de l'intrapreneurship
- de transformation digitale de la fonction RH,
- de pilotage de la performance RH
- d'accompagnement du changement,
- ... tout en produisant des indicateurs et modèles de prévision sur la masse salariale.



Ventes et Commercial

Dans un contexte de multiplication des canaux de distribution, de complexification des gammes produits et services et d'exigence accrue de rentabilité, Keyrus soutient les Directions Commerciales dans la transformation de leurs équipes, de leurs méthodes et de leurs outils pour s'adapter aux nouvelles exigences d'hyperpersonnalisation de leurs clients et prospects.

Le Groupe est notamment actif sur :

- la définition des stratégies de distribution et segmentation,
- la conception de dispositifs de vente omnicanaux
- les chantiers d'efficacité commerciale et d'exploitation de la Data
- de développement et d'optimisation des modèles de franchise.



Relation Client – Digital

Keyrus assiste les Directions Clients dans leur proposition d'une expérience de marque globale pour leurs propres clients, soit la construction d'une relation crosscanale cohérente, homogène, transparente, personnalisée et temps réel avec ceux-ci.

Keyrus est notamment présent sur :

- les chantiers de Marketing Automation, de Social CRM, de Connaissance Client Augmentée par l'apport de l'intelligence artificielle
- et sur le développement d'une expérience client différenciatrice et innovante sur l'ensemble du cycle de vie clients, en particulier via la mise en œuvre de chatbots



Systèmes d'Information

Keyrus accompagne la DSI pour lui permettre de développer sa collaboration avec les métiers, porter l'innovation technologique, valoriser son patrimoine data et renforcer l'agilité et la réactivité nécessaires au sein de l'organisation.

Keyrus met ainsi à profit sa triple expertise Data/Digital/Conseil pour définir et déployer des stratégies et architectures SI permettant l'amélioration de l'expérience client et de l'expérience collaborateur répondant aux besoins métiers de vision 360, d'usage en situation de mobilité et de temps réel, tout en favorisant l'innovation digitale et la maîtrise des données au sein de l'organisation.

Sur le segment grands comptes

Partenaire historique et stratégique des plus grands éditeurs du marché, Keyrus identifie et noue chaque année des alliances avec un certain nombre d'éditeurs précurseurs sur l'ensemble du périmètre de ses activités autour de la Data et du Digital : Data Visualisation, Business Intelligence, Cloud, EIM, Big Data, Data Science, e-Commerce, Marketing Automation, Mobile Factory, PIM...

Cette proximité avec les éditeurs permet aux clients de Keyrus en France et à l'international de bénéficier de nombreux avantages :

- Un interlocuteur unique pour toutes leurs acquisitions et souscriptions de licences jusqu'à la gestion du support niveau 1 et 2
- Une vision experte et agnostique des solutions du marché pour garantir à nos clients la meilleure plateforme en fonction de leur contexte
- Une connaissance parfaite des road-map éditeurs permettant d'être au plus proche des nouvelles fonctionnalités et anticiper les éventuelles mises à jour ou migrations de logiciels
- Une réactivité forte dans la livraison des licences

NOS PARTENAIRES DE RÉFÉRENCE



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



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



Gold Partner Analytics, Silver Partner Développement d'applications
Keyrus est Cloud Service Provider Microsoft en France et en Belgique
Absys Cyborg, au 1er rang des partenaires mondiaux de Microsoft Dynamics



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



Platinum Partner – Global International Agreement
Plus haut niveau de Partenariat Worldwide

Grâce à son centre innovation, Keyrus est capable d'identifier tous les nouveaux éditeurs du marché. Le Groupe dispose alors d'un processus d'incubation pour les évaluer et les proposer à ses clients. De ce fait, son portefeuille de solutions peut être amené à évoluer en cours d'année.



EN 2017

Poursuivant en 2017 sa stratégie de veille, d'incubation et de promotion des solutions les plus innovantes du marché, Keyrus a choisi d'initier et d'approfondir ses relations partenariales avec :

	Éditeur d'une plate-forme de planification connectée. Keyrus signe un partenariat pour renforcer son expertise dans le Pilotage de la Performance.
	Éditeur Solution Big Data Hadoop. Keyrus France devient partenaire Silver de Cloudera grâce à son expertise & la qualité de ses consultants certifiés.
	Éditeur de la solution de Big Data « Datastax Entreprise ».
	Éditeur d'une solution de planification & élaboration budgétaire.
	Éditeur d'une solution d'alerting BI.
	1ère plateforme Data Science en Open Source Keyrus South Africa s'associe avec RapidMiner pour offrir de nouveaux services analytiques qui permettront aux entreprises d'intégrer des capacités d'analyse avancées à leurs activités.
	Keyrus renouvelle sa certification PCoE jusqu'à 2019 et devient «Centre de Support agréé SAP» sur Business Objects et SAP Hana. En Chine, Keyrus est devenue la première société à obtenir la certification SAP ONE Service sur la solution de commerce omnicanal Hybris
	Éditeur d'intelligence opérationnelle, gestion des logs

Au-delà de ces nouvelles alliances et nouveaux programmes, Keyrus a continué en 2017 de consolider l'ensemble de ses relations partenariales auprès d'un nombre important de partenaires éditeurs, souvent leaders sur leurs marchés.

Sur le segment Mid market

Absys Cyborg, spécialiste du Mid Market, développe depuis son origine des liens étroits avec deux des principaux éditeurs de solutions de gestion pour les Entreprises : Microsoft et Sage.



Partenaire historique de Microsoft Dynamics (Business solutions /ERP et CRM) depuis 20 ans, Absys Cyborg étend aujourd'hui plus largement son partenariat avec Microsoft autour des nombreuses offres de l'éditeur dans les domaines suivants :

- Business Intelligence/ SQL Server Reporting Services Analysis Services
- Modern workplace / Office 365 - Share point
- Cloud public/ Azure
- Transformation numérique/ One MS



Distinctions, Certifications et Réseau partenarial

- Membre de l'Inner Circle'
- Distingué du ' Microsoft Presidents club' (5% des partenaires mondiaux les plus performants, reconnus pour leur engagement auprès de leurs clients et leur croissance constante).
- Certifié Microsoft sur de nombreuses solutions et offres de l'éditeur, ainsi que sur la méthodologie d'implémentation 'Sure Step'.



Absys Cyborg noue une relation étroite de plus de 30 ans avec Sage et figure au 1er plan mondial des partenaires intégrateurs des solutions de gestion de cet éditeur.

Distinctions, Certifications et Réseau partenarial

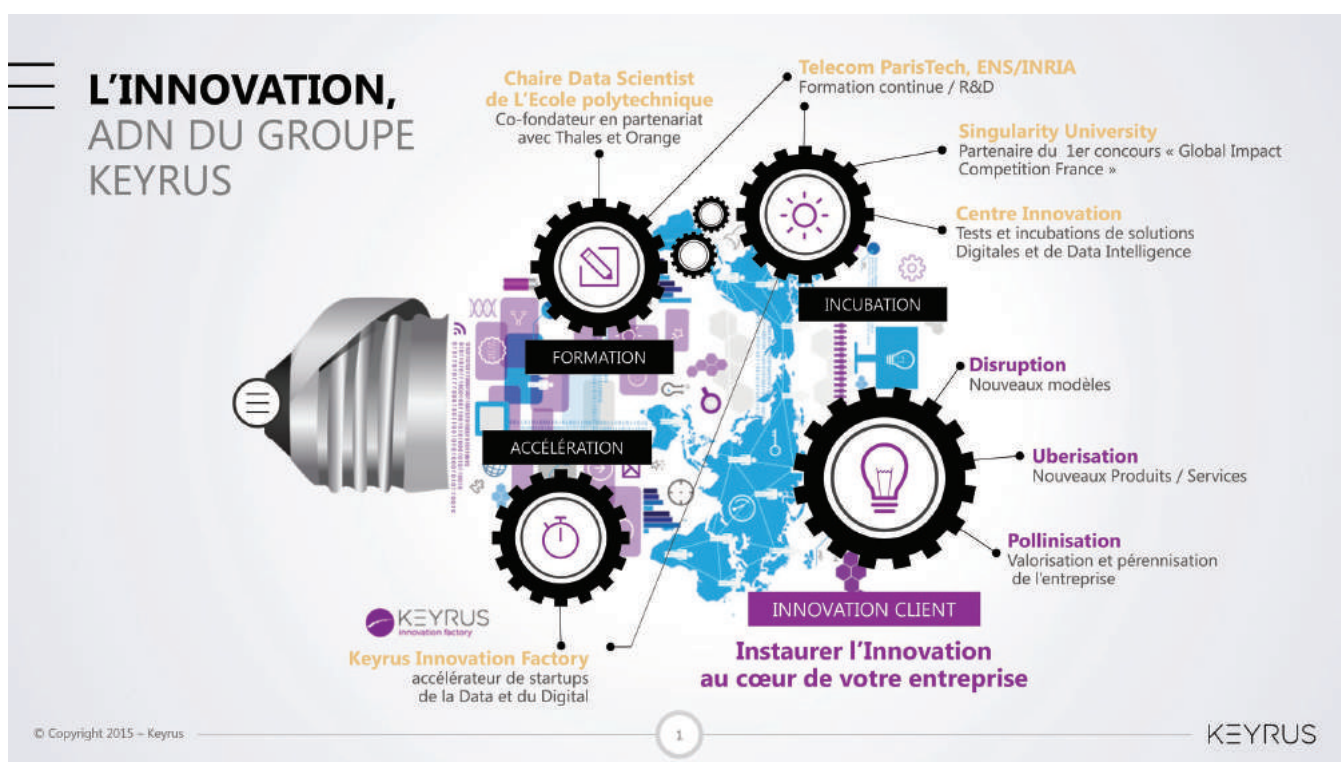
- Certifié 'Platinum' autour des solutions Sage 100 Cloud & Sage Paie, Sage FRP 1000 et Sage Business Cloud Entreprise Management.
- Prix du 'Ceo Circle 2017', récompensant les meilleurs partenaires de Sage à niveau mondial pour leur performance et croissance annuelle.
- Président du Business Advisory partner Council de Sage en France en 2018 et membre du Sage Global Business Advisory Board à niveau international.
- Membre du Pipol (50 pays), réseau mondial des partenaires clés de Microsoft autour de l'implémentation des solutions ERP Microsoft Dynamics

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

L'INNOVATION, UN PILIER DE L'ADN KEYRUS

1
Les thématiques
prioritaires
du groupe

La recherche d'innovation est un pilier de l'ADN de Keyrus : depuis sa création, le Groupe s'efforce en continu de détecter les technologies et les usages les plus récents pour en faire bénéficier ses clients.



A. La data science, une priorité stratégique de R&D

Keyrus se distingue notamment sur le terrain pluridisciplinaire de la « Data Science » pour lequel il met à profit vingt ans d'expertise sur l'informatique décisionnelle en l'élargissant à l'analyse de données massives et multi-structurées - sur le plan méthodologique mais aussi technologique (plate-forme et services).

Le Groupe investit des approches complètes combinant les mathématiques appliquées (notamment statistiques, probabilités, algèbre linéaire...), l'informatique avancée de type algorithmique (Machine Learning, MapReduce, Hadoop, Spark...) et le

management (théorie de la décision, data visualisation...) pour permettre aux entreprises d'améliorer concrètement l'exploitation de leurs Big Data.

Parmi les chantiers identifiés en R&D :

- Approches par intervalles et probabilistes pour réduire l'incertitude des data
- Techniques de classification automatique pour répondre au challenge de diversité sémantique des données
- Techniques de recommandations et de social graphing pour améliorer la qualité des recherches utilisateurs

Le fruit de ces travaux

L'offre complète « Big Data Analytics » de Keyrus :

- L'innovation par la donnée
- Architectures Big Data & Optimisation TCO
- Conseil en Data Science
- Laboratoire Agile Big Data
- Big Data Service Factory



Entre nécessité d'innover et crainte d'être « disrupté », les grands groupes doivent clairement envisager la voie du partenariat avec les start-ups comme étant davantage créatrice de valeur à long terme que la compétition frontale avec celles-ci ou la captation pure et simple de leurs innovations

Eric Cohen,
Président
Directeur Général
de Keyrus.

B. Un large portefeuille de sujets R&D

Au-delà de la Data Science, la stratégie d'innovation du Groupe Keyrus s'articule autour de thèmes prioritaires répondant aux enjeux actuels :

- Santé connectée
- Neuro-économie, Neuro-finance, Neuro-marketing, Neuro-publicité
- FinTech
- Technologies exponentielles NBIC

Les sujets Intelligence Artificielle, IoT et Blockchain sont également fortement monitorés par le Groupe.

Plusieurs tribunes relatives à ces innovations, rédigées par son P-DG, Eric Cohen, sont accessibles sur les sites du Groupe et plusieurs médias majeurs de la presse.

KEYRUS
insight into value

CYBER-INSÉCURITÉ MONDIALISÉE, LE TALON D'ACHILLE DE L'ENTREPRISE

La cybersécurité constitue l'un des piliers de la transition numérique de l'entreprise. L'évolution rapide des menaces numériques et leur mondialisation obligent à développer une cyber-hygiène, garante de ses performances.

Le 12 mai 2017 restera sans doute dans les mémoires comme une journée sombre pour la cybersécurité mondiale. Plus de 70 pays touchés par l'infection WannaCry seize hôpitaux du système de santé britannique NHS contraints de diffuser leurs opérations, des unités de production automobile Renault à l'arrêt, les groupes Telefonica et FedEx sévèrement impactés, le Ministère russe de l'Intérieur ciblé, une gare allemande paralysée par un seul et unique logiciel malveillant, le ransomware WannaCryptor (ou WannaCry). Ce dernier s'appuie sur les vulnérabilités SMB et les exploits ETERNALBLUE, DOUBLEPULSAR, découverts puis fuités de la NSA, pour s'introduire dans les systèmes d'information, crypter les données qu'il écrit et demander une rançon contre leur décryptage. En moins de 24 heures, plus de 100 000 systèmes Windows ont été infectés avec une vitesse de propagation redoutable. Cette cyberattaque planétaire met en lumière la vulnérabilité des sociétés hyper-connectées, de leurs économies et la nécessité de développer une culture de la sécurité numérique.

Selon l'adage consacré et attribué à John Chambers, ex-CEO de CISCO, « il existe deux types d'organisations ou d'entreprises : celles qui ont déjà fait l'objet d'une cyberattaque exploitant une faille de sécurité de leur système d'information et celles qui ne savent pas encore qu'elles ont été attaquées ». Au-delà du simple slogan, ce constat pragmatique décrit précisément la montée en puissance des menaces qui impactent les entreprises de plus en plus violemment, qui mettent en péril leurs performances et parfois même leur existence. Au cours des deux dernières années, c'est près de 75 % des entreprises qui ont été victimes d'une cyberattaque. Au niveau mondial, le coût moyen d'une agression numérique s'élevait à 700 000 euros en 2016 avec de fortes disparités en fonction de l'activité de la société ciblée et du type de préjudice subi.

L'ÉVOLUTION DE LA CYBERMENACE EN 2017

Si l'économie de la cybercriminalité se développe à grande vitesse, c'est que la menace évolue en complexité et s'adapte en permanence aux différents niveaux de boucliers protégeant les systèmes d'information des entreprises avec souvent un coup d'avance sur la défense. Le facteur humain constitue des maillons faibles de la chaîne de sécurité des systèmes. La menace « la chaîne de sécurité des systèmes. La menace » le produit.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LE BIG DATA COMME NOUVEAUX BOUCLIERS

Les outils de sécurité classiques sont devenus insuffisants pour répondre à la montée en puissance des cyberattaques. Les nouvelles plates-formes analysent la menace très en amont de la chaîne d'événements caractéristique de l'attaque. L'USA (User Behavior Analytics) exploite l'ensemble des données du système d'information de l'entreprise et ses collaborateurs pour détecter les signaux faibles annonciateurs de comportements anormaux et de compromission. Les plates-formes USA s'appuient sur des processus de machine learning pour apprendre le fonctionnement « normal » d'un réseau et réguler ses usages irréguliers. L'intelligence Artificielle devient ainsi l'élément déterminant dans la construction d'une cybersécurité intelligente et évolutive capable de s'adapter en temps réel aux stratégies les plus complexes des cyberassalins.

Si la course à l'innovation technologique en matière de cybersécurité mobilise tous les efforts, la prise de conscience des bonnes pratiques numériques au sein de l'entreprise doit également faire l'objet d'une révolution culturelle immédiate comme le confirme l'attaque WannaCry et celles à venir.

Eric Cohen
PDG de Keyrus
www.keyrus.fr

KEYRUS
insight into value

L'INDUSTRIAL INTERNET OF THINGS, VÉRITABLE ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE !

On se donne facilement le vertige en pensant aux 204 milliards d'objets connectés que Gardner aversé a théorisé en 2020. Mais de quels objets parle-t-on ? Les incontournables gadgets et objets du quotidien qui prolifèrent au CES de Las Vegas et sur les sites de crowdfunding en font partie. Bien sûr, de même que les trackers, wearables et dispositifs de « quantification de soi » qui, couplés à leur application smartphone, peinent à petit, celui du bien-être individuel et personnel, petit à petit, tout cela fait écran aux applications industrielles de l'IoT (Industrial Internet of Things) qui concernent pourtant tous les secteurs. Elles sont en train de transformer non seulement les processus de production mais les chaînes de valeur elles-mêmes en recevant les enjeux de la donnée, l'analytique et les services B2B et B2C qui peuvent en découler.

L'INTELLIGENCE N'EST PAS DANS LES CAPTEURS

Aujourd'hui, le potentiel de création de nouveaux services basés sur l'exploitation des données de l'IoT est cependant brisé, en premier lieu par l'absence d'interopérabilité entre les flux de données et les plateformes d'Internet Connected Objects, et en second lieu par l'absence de normes fondamentales pour les principaux secteurs industriels (énergie, santé, transport, manufacturing) et la création de passerelles standardisées entre ces normes. Le deuxième frein est la sécurité de ces nouvelles écosystèmes industriels. Les données de l'IoT sont le plus souvent envoyées par les appareils connectés à des serveurs centralisés, ce qui les rend vulnérables. Le troisième frein est l'absence de compétences et de ressources humaines et techniques nécessaires à la mise en œuvre de l'IoT. La mise en œuvre de l'IoT est l'objectif de nombreux acteurs industriels et startups qui ont d'ores et déjà pris des positions dans ce domaine. (Netatmo/Domocine, Carriots/Energie Evolving/Smartproducts, Claroty/Cybercurat...).

LES LIMITES ACTUELLES À L'INTERCONNEXION GÉNÉRALISÉE

Aujourd'hui, le potentiel de création de nouveaux services basés sur l'exploitation des données de l'IoT est cependant brisé, en premier lieu par l'absence d'interopérabilité entre les flux de données et les plateformes d'Internet Connected Objects, et en second lieu par l'absence de normes fondamentales pour les principaux secteurs industriels (énergie, santé, transport, manufacturing) et la création de passerelles standardisées entre ces normes. Le deuxième frein est la sécurité de ces nouvelles écosystèmes industriels. Les données de l'IoT sont le plus souvent envoyées par les appareils connectés à des serveurs centralisés, ce qui les rend vulnérables. Le troisième frein est l'absence de compétences et de ressources humaines et techniques nécessaires à la mise en œuvre de l'IoT. La mise en œuvre de l'IoT est l'objectif de nombreux acteurs industriels et startups qui ont d'ores et déjà pris des positions dans ce domaine. (Netatmo/Domocine, Carriots/Energie Evolving/Smartproducts, Claroty/Cybercurat...).

Eric Cohen
FONDATEUR & PDG DE KEYRUS
www.keyrus.fr
#InsightIntoValue

L'INNOVATION, UN PILIER DE L'ADN KEYRUS

2
Une **avance**
technologique
reconnue

Fort de ses nombreuses alliances avec des éditeurs clés et d'une politique d'innovation volontariste en matière technologique, Keyrus est capable de proposer à ses clients les toutes dernières solutions du marché*, les mises à jour les plus récentes ainsi qu'un ensemble d'applicatifs, suites logicielles et services dédiés à la performance développés au sein de ses équipes.

A. Le Centre d'Innovation de Keyrus

Le groupe dispose depuis de nombreuses années d'un Centre Innovation qui organise une veille technologique et effectue des travaux de R&D pour chacune des activités majeures de Keyrus (Management & Transformation, Data Intelligence, Digital Experience). Le Centre incube des projets et méthodes reposant sur des briques progicielles pionnières, et associe les technologies de référence aux solutions innovantes proposées par des acteurs émergents.

Il a pour mission, en collaboration étroite avec la Direction de l'Innovation Groupe et l'ensemble des activités de Conseil :

- d'identifier les solutions les plus innovantes sur les thèmes prioritaires de recherche
- de mettre au point des démarches projet pour le pilotage métiers en privilégiant un ROI rapide (mise en place de Proof of Value / Proof of Concept)
- de transférer l'ensemble des connaissances acquises sur ces nouvelles solutions et méthodes vers tous les centres de production du Groupe Keyrus.

B. Une veille technologique à niveau international

L'avance technologique de Keyrus se concrétise également par sa présence sur des marchés d'innovation comme l'Amérique du Nord (Canada, USA) et Israël, lui permettant d'anticiper rapidement les évolutions technologiques à venir et de tirer parti de l'expérience « early adopter » de ces marchés.

L'accélérateur de Start-ups du Groupe, Keyrus Innovation Factory, publie d'ailleurs régulièrement des infographies et Newsletter sur les écosystèmes Start-ups en France et en Israël.

Keyrus Innovation Factory travaille en partenariat avec un réseau international développé depuis plusieurs années, qu'elle continue de faire grandir quotidiennement et qui regroupe des start-ups, des VCs, des Incubateurs & Accélérateurs, des Universités et des associations gouvernementales (French Tech notamment).

* Keyrus a ainsi lancé en précurseur les solutions Alteryx, Cloudera, Hybris, Netezza/IBM, Qlik, Endeca/Endeca, Talend, Tableau Software, mais également Anaplan, Brandwatch, Bime, Birst, Datawatch, Dataiku, Datastax, DigDash, Gathering Tools, Hortonworks, iAdvize, Jalios, Jedox, Kxen, Metric Insight, Mirakl, Révolution Analytics, RapidMiner, Roambi, Semarchy, Semdee, Snowflake, Splunk, Tibco, Toucan Toco, XLCubed, etc.

Depuis sa création, près de 400 start-ups ont ainsi été sourcées et analysées par Keyrus Innovation Factory, avec une centaine de projets recommandés aux entreprises et près de 10 financés.





3 Incubation de startups et nouveaux usages

Créé en 2014, Keyrus Innovation Factory est l'accélérateur d'innovations du Groupe Keyrus. Présent sur 5 marchés (France, Israël, Brésil, Chine, USA), il crée un pont entre les entreprises et les startups pour permettre l'émergence et la diffusion de nouveaux usages et technologies.

Keyrus Innovation Factory accompagne :

- Les grandes entreprises dans leur recherche de technologies innovantes et dans l'expérimentation et la mise en place de nouveaux usages
- Les start-ups à travers un programme de 6 mois de coaching et de networking durant lesquels elles auront l'opportunité de proposer leurs offres à de grands groupes.

Parmi ses offres, Keyrus Innovation Factory propose ainsi la création d'incubateurs en marque blanche, l'organisation de Hackathons, la réalisation d'ateliers d'idéation en Design Thinking, l'organisation de Learning Expeditions en Israël...



En France, Keyrus participe directement à la création de la filière d'emplois Data Scientists, en soutien au Plan Big Data national. Le Groupe est ainsi à l'initiative de cursus diplômants (Master 1, Master 2, PhD) et certifiants (formations professionnelles) en Data Science pour former la nouvelle génération de Data Scientists à destination des entreprises.

Parmi les principales initiatives et partenariats conduits en France et à l'international :



France

- Création, dès 2014, de la Chaire 'Data Scientist' à l'Ecole Polytechnique, en partenariat avec Orange et Thalès.
- Partenariat avec l'Université Technologique de Compiègne, depuis 2016. Interventions auprès de la formation « Génie informatique » de l'école d'ingénieurs.



Belgique

Interventions régulières de Keyrus Belgium au sein de l'Université Catholique de Louvain (UCL), l'Université Libre de Bruxelles (ULB), et de la Vrije Universiteit Van Brussels (VUB).



Canada

Partenariat avec l'Université de Sherbrooke de Montréal - Recrutement régulier de jeunes diplômés formés aux dernières solutions de Data Intelligence.



Brésil

Programme de formations en Data Science délivrées par Keyrus Brazil, conclu avec le SENAI (Confédération nationale de l'Industrie Brésilienne).

Depuis 2016, le Groupe est également à l'initiative de plusieurs Boot Camps de 3 à 8 semaines menés en France et à l'international - Data Science & Big Data - pour permettre à de jeunes diplômés de se former en accéléré aux technologies Big Data (Scala, Python, Hadoop, Spark, Tableau Software...) et développer leurs compétences en Machine Learning et Data Visualisation.

4 Une stratégie académique et scientifique confirmée








ILS NOUS FONT CONFIANCE

Au sein d'un large portefeuille de clients, le Groupe Keyrus compte des entreprises issues de tous les secteurs de l'économie.

Précurseurs dans l'adoption des nouvelles technologies et du digital, les grands groupes ont constitué dès l'origine de Keyrus un important segment de prospection et de développement.

1
Sur le
segment
**Grands
Comptes**

DES REFERENCES INTERNATIONALES ET MULTISECTORIELLES

	<p>BANQUE / ASSURANCES AG2R La Mondiale • April • Asefa Spain • Allianz • AXA –Banque de France • BNP Paribas • Bradesco • Banque Casino • Chabbi Bank • Compagnie Monégasque de Banque • CNP Assurance • Crédit Agricole • Eovi MCD • Émirate MBD Bank • Harmonie Mutuelles • HSBC • La Mutuelle Générale • LCL • LearnVest • Macif • Malakoff Mederic • MGEN • Morgan Stanley • Natixis • Reale • Porto Seguro • Premalliance Groupe • Société Générale • Volkswagen Finance • Wafa Assurance</p>
	<p>INDUSTRIES AbInBev • Aldes • Airbus • Beko • Groupe Bel • Bobst • The Cotton Group • Dalkin • Dannon Company • DS Smith • Groupe Atlantic • Hermes • Hyundai • Mercedes Benz • Pernod Ricard • Pepsico • PSA • Rémy Cointreau USA • Renault • Riso Kagaku • Saint Gobain • Schneider Electric • Somfy • Sony • Schmidt Group • Toyota • Vicat • Vivescia • Volvo Group</p>
	<p>SANTÉ / PHARMACEUTIQUE / COSMETIQUE American Hospital of Paris • Arkopharma • ARS • Biomérieux • Clarins • GlaxoSmithKline • HRA Pharma • Ipsen • L'Occitane • L'Oréal • Medday Pharmaceuticals • Merck • Novartis • Novo Nordisk • Pierre Fabre • Puig • Roche Diagnostics • Sanitas • Sandoz Canada • Sanofi • Servier • Shiseido • UCB • Teva Israel</p>
	<p>TELECOMS / MEDIAS / TECHNOLOGIES 20 Minutes • Belgacom • Bell Canada • Bolloré • Canal + • France Télévisions • Jordan Telecom Group • Mythings • M6 Groupe • Orange • Thalès • Telefonica • TF1 • Vivo • Webpals • Ybrant Digital</p>
	<p>SERVICES / DISTRIBUTION / TRANSPORT Accor • Air France • Alliadé Habitat • Arezzo • Auchan • Barreau du Québec • Best Western • Bureau Veritas • Camaieu • Carrefour Brésil • China Express Airlines • CMA CGM • Cora • DPaschoal • DP World • Dubai Airport • El Corte Ingles • Europcar International • Federal Express European • Galec E.Leclerc • Geodis • IKKS Group • Kering • Leroy Merlin • Libbs • The Luxer • Maisons du Monde • Manpower • Mister Auto • Musée du Louvre • QlikSilver • Royal Mail • SNCF • Spir • Sodexo • Thom Europe • Tui • Virgin Vinci • Vivarte • Yanbal Internacional • Zannier</p>
	<p>ADMINISTRATION AFSAPPS • Assurance Maladie du Québec • DREES • EFS • Grand-Duché du Luxembourg • Inria • Lille Métropole • Ministère de l'Intérieur • Ministère de la Justice • Le Parlement Européen • La Poste • Région Lorraine • Région Wallonne • RSI • UCANSS • Université de Lyon • Ville de Montréal</p>
	<p>ENERGIE / UTILITIES & CHIMIE Air Liquide • America Movil • Antargaz • Areva • Arkema • Dalkia • EDF • Electrabel • Gaselys • Enedis • Engie • SPE/ Luminus • Primagaz • Solvay • Total • Ultramar • Veolia</p>



ENTREPRISES
**GRANDS
COMPTES**
+ 1000

DONT + 80 GLOBAL
FORTUNE 500

500



2
Sur le
segment
Mid Market

absys • cyborg

3
Exemples
de
Projets
en 2017

Clients
MULTISECTEURS
+ 3300

DE 5 À 500 M€ DE CA, DE 20 À 2000 SALARIÉS

Historiquement orientée sur le marché des PME PMI, Absys Cyborg a développé depuis plusieurs années des savoir-faire et des méthodes qui lui ont permis d'élargir sa clientèle aux enjeux des ETI et filiales de grands groupes.

UN HAUT NIVEAU DE FIDÉLISATION CLIENTS

+ 90% de taux de maintien de la clientèle d'année en année,

+ 1500 clients reconduits depuis plus de 10 ans

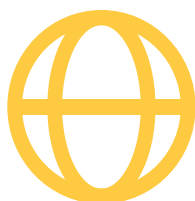
+ 7% de croissance des revenus issus de la signature de contrats de maintenance annuels

UNE PRÉSENCE ÉLARGIE POUR RÉPONDRE RAPIDEMENT AUX BESOINS DES CLIENTS

13
AGENCES




2
AGENCES
à l'étranger
(Bruxelles et Londres)





20
partenaires
internationaux





april 

Évolution des solutions de pilotage et de reporting à travers un Centre de Services dédié 

 Mise en oeuvre de projets e-Commerce dont une plate-forme de vente en ligne de produits non-alimentaires 

 China Express Airlines conception et déploiement de la plate-forme de vente en ligne 

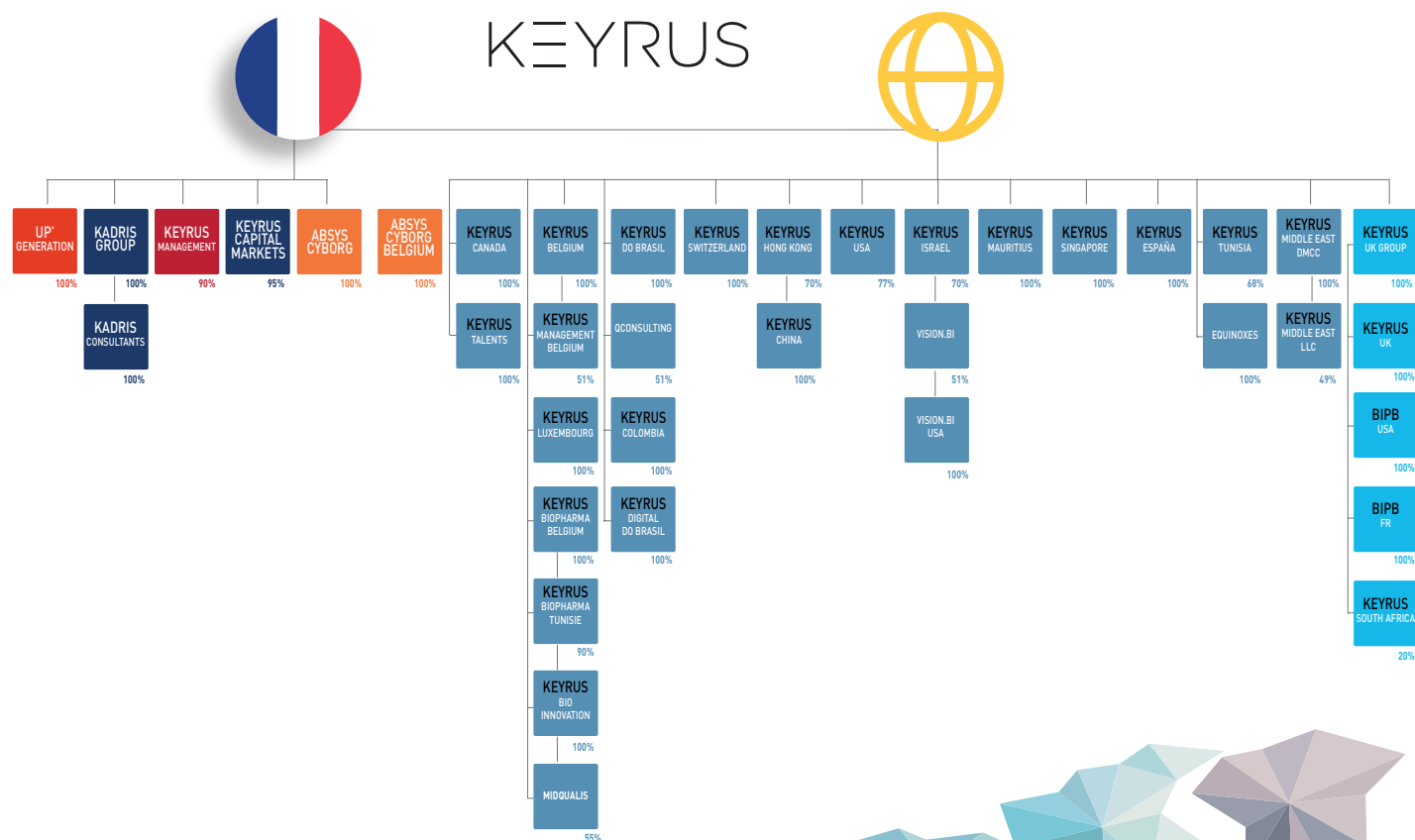
 Mise en place d'un projet de qualité des données entre les environnements de production et de recette, ainsi qu'entre les systèmes opérationnels et les outils de reporting 

DES ÉQUIPES AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION

1 Organigramme Juridique

Au 31 décembre 2017, 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, Absys Cyborg, 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 60.

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 2.1.3 du rapport de gestion.



2 Organigramme Fonctionnel

L'activité du Groupe Keyrus est différenciée par marché, avec une activité « Grands Comptes » (marque Keyrus), et une activité « Mid Market » (marque Absys Cyborg).

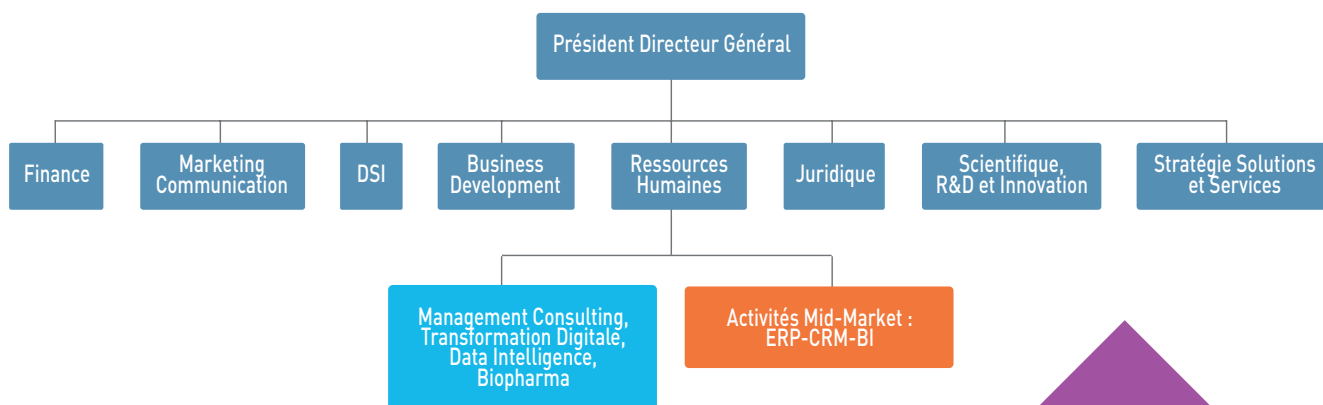
Dans chacune de ces activités, le Groupe est organisé en directions opérationnelles par région et secteurs d'activité pour mieux cibler les enjeux clients.

Depuis 2017, l'organisation de l'activité Grands Comptes évolue de plus en plus vers un renforcement des fonctions liées à « l'Accélération de la Transformation ». Celles-ci se retrouvent au cœur des ressources de Keyrus, travaillant de manière transversale avec :

- Les équipes projets
- Les équipes Qualité et engagement
- Les équipes commerciales secteurs
- Les équipes Partenaires technologiques

Cette organisation bénéficie en outre de pôles transverses propres sur les axes Business Development, Innovation et Knowledge Management.

Cette organisation a pour but de favoriser l'agilité, le travail collaboratif ainsi que la responsabilité au service d'une relation durable avec le client.



3 Implantations Nationales et internationales

A fin 2017, l'implantation géographique du Groupe Keyrus était la suivante :

- En France avec une présence dans une douzaine de grandes villes réparties sur le territoire national. Paris (Siège social du Groupe à Levallois-Perret) – Aix en Provence – Bordeaux – Le Havre – Lille – Lyon – Marseille – Montpellier – Nantes – Rennes – Nice Sophia Antipolis – Reims – Rouen – Toulouse.
- A l'international avec une présence dans 17 pays et sur 4 continents : Afrique du Sud – Belgique – Brésil – Canada – Chine – Colombie – France – Emirats Arabes Unis – Espagne – Israël – Ile Maurice – Luxembourg – Royaume Uni – Singapour – Suisse – Tunisie – USA.

UN LEADERSHIP RENFORCÉ AUTOUR DE LA DATA ET DU DIGITAL

1
Nouveaux
produits
et services
lancés en **2017**

En 2017, Keyrus a conforté ses positions d'acteur majeur dans le domaine du Conseil et des Technologies. Le Groupe a ainsi obtenu la confiance d'une dizaine de nouveaux clients Grands Comptes et Mid-Market tout en affichant un chiffre d'affaires en hausse de 11,8 %.

SUR LE SEGMENT GRANDS COMPTES

A. LANCEMENT DE LA SOLUTION CUSTOMER EXPERIENCE EXCEL- LENCE/ C2X

A l'automne 2017, Keyrus lance, en partenariat avec les éditeurs Cloudera, Qlik et Talend, la solution C2X, alliant Big Data, Intelligence Artificielle et visualisation, pour réinventer l'engagement client.

Véritable catalyseur technologique et ensemble Big Data « tout en un » sans couture, C2X permettra aux Directions Générales, Commerciales et Marketing de tester et de mettre en place des

indicateurs générateurs de business. Elle se montre efficace sur tous les points de contacts clients connus et à venir (centres d'appels, agences, digital...) et facilement intégrable dans le portfolio des applications existantes.

C2X a d'ores et déjà été déployée auprès de grandes entreprises telles que le Groupe April.

KEYRUS
insight into value

Keyrus lance la solution C2X, alliant
Big Data & Intelligence Artificielle,
pour réinventer l'engagement client

En partenariat avec

cloudera Qlik Q talend





B. CRÉATION DE NOUVELLES SOLUTIONS ANALYTIQUES AVANCÉES

Face au potentiel de croissance important des outils et méthodes issues de l'analytique avancée, Keyrus annonce en octobre 2017, par l'intermédiaire de sa filiale Keyrus South Africa, un nouveau partenariat avec RapidMiner pour offrir aux entreprises un meilleur retour sur investissement dans leurs projets liés à ce domaine.

En proposant à ses clients la 1ère plateforme Data Science en open source du marché, Keyrus, accompagné de RapidMiner, accélère ainsi la création de modèles d'analyses prédictives et permet aux entreprises d'utiliser tout le potentiel de la Data Science dans leur gouvernance. Elles auront ainsi l'occasion d'intégrer en toute transparence les résultats de leurs analyses avancées au sein de leurs activités.



C. RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE BIG DATA PAR UNE NOUVELLE ALLIANCE AVEC DATASTAX

Keyrus a retenu en 2017 la solution DataStax Enterprise (DSE) pour étoffer son offre en matière de data science appliquée métiers – notamment sur une volumétrie importante et un usage temps réel. La solution permet en effet de restituer dans son intégralité le contexte d'une donnée, telle que la vision 360° d'un client, dans un laps de temps extrêmement court et à travers une expérience utilisateur fluide et intuitive.

DSE dispose d'une solide architecture offrant une garantie de fonctionnement sans interruption, doublée d'une forte adaptabilité en termes de volumétrie et de débit de données. Rapidement intégrable dans le SI client, cette offre à forte valeur ajoutée métiers représente un avantage majeur dans le cadre de projets analytiques sous contraintes de temps et de coûts.

Le périmètre géographique de ce partenariat concerne principalement la France, mais également la Belgique et Israël. Les secteurs ciblés en priorité seront ceux de la Banque et de l'Assu-

rance dans lesquels le Groupe Keyrus et l'éditeur Datastax disposent déjà d'une forte notoriété.



D. POURSUITE DES BOOT CAMPS DATA SCIENCE & BIG DATA

Lancés en 2016 avec l'objectif de former de manière accélérée de nombreuses ressources, les Boot Camps Data Science & Big Data ont été poursuivis en 2017 par Keyrus avec un nombre de participants en forte croissance.

Toujours conduits sur une durée allant de 3 à 5 semaines, ces Boot Camps ont permis aux participants de bénéficier tout au long de l'année d'une formation complète sur les technologies Scala, Python, Hadoop, Spark, Elastic ainsi que Tableau Software, tout en développant des compétences au contact d'experts en Machine Learning et en Data Visualisation.

A l'issue de ces formations, les Boot Campeurs ont, pour les meilleurs, l'opportunité de participer à des projets Data Science et de Big Data concrets pour le compte de clients prestigieux du Groupe Keyrus.

KEYRUS

ORGANISE SON 3^E BOOT CAMP
BIG DATA ANALYTICS

DU 3 AVRIL AU 5 MAI 2017

POUR FORMER LES DATA SCIENTISTS
ET DATA ENGINEERS DE DEMAIN

Scala Hadoop
Spark Python

#MachineLearning
#DeepLearning
#KeyrusRocks

SUR LE SEGMENT MID MARKET

A. DÉVELOPPEMENT D'OFFRES DANS LES DOMAINES DE LA DATA INTELLIGENCE, DU COLLABORATIF, DE LA MOBILITE ET DU WEB POUR LES ENTREPRISES

En 2017, Absys Cyborg a annoncé l'acquisition de Decilogic, spécialiste français de la Business Intelligence, du Digital et du développement de solutions collaboratives.

Ce rapprochement a visé trois objectifs majeurs :

- Etoffer l'offre de solutions pour les clients d'Absys Cyborg (décisionnel, applications digitales, solutions collaboratives)

- Couvrir l'ensemble du territoire français par une implantation dans la région Sud-Ouest - où Absys Cyborg n'était pas encore représentée

- Capitaliser sur les savoir-faire et les expertises historiques de Decilogic autour des technologies Microsoft (Suite décisionnelle Microsoft, Sharepoint, .net, Office 365, PowerBI) et d'autres éditeurs (SAP BusinessObjects, Infineo, Report One...).

Cette nouvelle acquisition dans le segment du Mid Market s'inscrit dans la stratégie de croissance que poursuit Absys Cyborg pour renforcer sa position de partenaire One Microsoft avec l'une des offres les plus complètes et innovantes du marché.



B. DÉVELOPPEMENT DES OFFRES CLOUD SUR LE MID MARKET

Afin de s'adapter à l'évolution des usages et face à une attente croissante de ses clients à faire évoluer leur solution informatique dans le Cloud, Absys Cyborg a préparé en 2017 le lancement de son offre Cloud autour de la marque « Absys Cyborg Cloud ». Le lancement de cette offre interviendra début 2018 et constituera une étape supplémentaire dans le plan stratégique « Cap 2020 » et la démarche d'amélioration de l'expérience client.

« Absys Cyborg Cloud » répond ainsi à 2 objectifs majeurs :

- Positionner Absys Cyborg comme un acteur Cloud : en tant que fournisseur de services managés adossé à plusieurs infrastructures
- Proposer 100% des offres Absys Cyborg dans le Cloud Absys Cyborg (Cloud Public et Cloud privé)

Le positionnement reposera sur les infrastructures (IAS) de Microsoft Azure et OVH :

- Cloud Public : AZURE, incontournable sur le marché et en cohérence avec sa stratégie One Microsoft
- Cloud privé : OVH, avec des offres aux tarifs compétitifs



C. DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE CONSEIL

Absys Cyborg a préparé en 2017 le lancement d'une nouvelle activité dans le domaine du conseil en IT. Elle visera à accompagner la transformation des entreprises sur trois axes principaux : faire pivoter le business model, revoir la relation avec les clients, impliquer les équipes dans une démarche collaborative.

Cette activité proposera aux clients une démarche structurante intégrant : refonte de processus, assistance à l'expression de besoin, rédaction cahier des charges, aide au choix, AMOA mais également accompagnement dans la transformation numérique des organisations...

Absys Cyborg a créé un poste de Directeur du conseil et de la transformation numérique qui sera pourvu début 2018.





2 Faits Marquants

JANVIER

- Carrefour choisit Keyrus, SAP Hybris et Mirakl pour répondre à ses enjeux autour de l'eCommerce au Brésil.
- Keyrus Innovation Factory, l'accélérateur de start-ups du Groupe Keyrus, participe au CES 2017.
- Keyrus accompagne l'évolution des solutions de pilotage et de reporting du groupe April à travers un Centre de Services dédié.

FEVRIER

- Absys Cyborg poursuit sa stratégie de croissance en acquérant l'intégrateur toulousain Decilogic
- Keyrus annonce un chiffre d'affaires consolidé 2016 de 227,9 M€ en croissance organique annuelle de +10,1%.
- Keyrus, Talend et Amazon Web Services sont sélectionnés par Mister Auto pour la mise en œuvre d'une vision temps réel d'activités.
- Le Groupe BEL choisit Keyrus pour l'accompagner dans le choix de sa plateforme de Digital Asset Management

MARS

- Keyrus, premier partenaire certifié SAP ONE Service sur la solution de commerce omnicanal Hybris en Chine
- L'Intelligence Artificielle au cœur des mutations de l'entreprise – Tribune d'Eric Cohen, P-DG de Keyrus
- La chaire « Data Scientist » de l'École polytechnique, créée avec ses partenaires Keyrus, Orange et Thales, voit les premiers bénéficiaires des programmes qu'elle a soutenus pénétrer le marché du travail.
- Keyrus publie des résultats annuels 2016 en croissance avec un résultat opérationnel courant de 9,2 M€ et un résultat net (Part du Groupe) de 4,4 M€

AVRIL

- Keyrus accompagne Somfy pour maximiser et valoriser sa connaissance clients B2C.

MAI

- Keyrus accompagne Camaïeu dans la croissance de ses activités digitales à travers la refonte de son site Web marchand français
- Keyrus publie un chiffre d'affaires T1 2017 de 63,2 M€, en croissance de +18,3%
- Cyber-insécurité mondialisée, le talon d'Achille de l'entreprise – Tribune d'Eric Cohen, P-DG de Keyrus

JUIN

- RapidMiner et Keyrus South Africa s'associent pour offrir de nouveaux services analytiques aux entreprises
- Le Groupe M6 choisit Keyrus pour la refonte de son site web corporate
- Keyrus publie avec l'EBG et Qlik un baromètre Data Driven Entreprise
- Start-ups & grands groupes : 7 conseils pour réunir David et Goliath – Tribune d'Eric Cohen, P-DG de Keyrus
- Keyrus annonce le renouvellement de sa certification SAP PCOE jusqu'en 2019

JUILLET

- Keyrus accompagne China Express Airlines dans la conception et le déploiement de sa plate-forme de vente en ligne avec la solution SAP Hybris Travel Accelerator
- Keyrus Management signe un partenariat avec Anaplan afin de renforcer son expertise dans le Pilotage de la Performance
- Keyrus acquiert QConsulting, le 1er cabinet de consulting spécialisé Qlik au Brésil, pour renforcer son développement soutenu sur le marché du « Smart Business Intelligence » en Amérique latine

SEPTEMBRE

- Keyrus publie ses résultats semestriels 2017 avec une croissance du chiffre d'affaires de +12,9% à 127,9 M€ et un résultat opérationnel courant de +4,6 M€ en forte progression

OCTOBRE

- Alliade Habitat adopte le Design Thinking pour réussir sa transformation digitale avec Keyrus
- Keyrus renforce son expertise Big Data en signant un partenariat avec DataStax
- Keyrus accompagne Ventadis dans la création du nouveau site M6 Boutique

NOVEMBRE

- Keyrus annonce un chiffre d'affaires T3 2017 de 58,6 M€, en croissance organique de +10,8%
- Le Groupe Atlantic amorce la transformation digitale de ses services avec l'aide de Keyrus

DECEMBRE

- Keyrus lance sa Fondation d'entreprise et place l'Innovation au cœur de ses actions solidaires

En 2017, la société Absys Cyborg a fêté ses 30 ans ! Depuis 3 décennies, la société a développé son activité d'intégration de solutions de gestion par croissance organique et externe. Absys Cyborg intègre les solutions de gestion de ses deux partenaires stratégiques : Sage (depuis 30 ans) et Microsoft (depuis 20 ans).

30
ANS
ANNIVERSAIRE
absys • cyborg

A. INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS

Les principaux investissements du Groupe Keyrus sur les Grands Comptes se sont poursuivis en 2017 avec notamment :

- En France et en Belgique : accélération des 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 et en méthodologie pour industrialiser les plates-formes « nearshore » et servir les Grands Comptes Européens dans les domaines suivants : 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 les savoir-faire de Keyrus dans le domaine des architectures Big Data et Cloud Computing : Google Cloud Platform et Microsoft Azure.
- En Amérique Latine : investissement en formation et méthodologie des équipes Digital commerce au Brésil et en Colombie, développement d'une offre Data Science, renforcement des équipes Keyrus Management.

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 à travers un très fort maillage des compétences spécifiques de conseil en technologies et en management avec les autres compétences du Groupe, qui permet à Keyrus de proposer et délivrer une proposition de valeur unique sur le marché.

B. OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE RÉALISÉES EN 2017

• Prise de participation de 51% de QConsulting en juillet 2017, société brésilienne spécialisée en Smart Data et Self-BI et employant une quarantaine de collaborateurs. Au moment de son acquisition la société réalisait un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions de reals.

Les synergies commerciales et opérationnelles ont déjà amené des premiers résultats au second semestre 2017, QConsulting bénéficiant du portefeuille clients de Keyrus et des partenariats éditeurs du Groupe et Keyrus bénéficiant de la qualité de gestion de projet de la société pour améliorer la productivité de ses équipes Smart Data et Self-BI maintenant managées par la direction de QConsulting.

• Acquisition de Décilogic et fusion dans Absys-Cyborg par transmission universelle de patrimoine. La société représente un chiffre d'affaires de l'ordre d'1 millions d'euros et emploie une dizaine de collaborateurs. Cette acquisition permet à Absys-Cyborg d'accélérer ses développements dans le domaine de la Business Intelligence pour le marché SME.

C. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Sur l'exercice 2017, 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.

Les principaux projets sont décrits ci-après :

- Développement de nouvelles versions de la plate-forme PaaS de Keyrus, dénommée Rays® pour délivrer au marché de nouveaux services Big Data Cloud Analytics.
- Evolution du Framework e-Commerce: Rapid Store for Hybris.
- Développement de nouvelles fonctionnalités de la plate-forme Quillip en mode SaaS.

3 Politique d'Investissements

• Amélioration du Framework ELT/Big Data. Intégration avec Google Cloud Platform et Microsoft Azure

• Développement de la solution PaaS, Rivery™, plate-forme Cloud d'intégration de données multi-source (www.rivery.io)

• Développement d'un Framework autour de la technologie Blockchain sous Ethereum.

• Evolution de la solution « Magic Orange » (Solution de contrôle et d'optimisation des coûts).

• 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 ainsi que des offres en Business Intelligence.



$$\sum_{k=0}^{n-1} (1+x+y+2a+21) \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{h}$$

$$\left[\frac{(1+x+y+2a)-(3a+3g+x)}{5+x+k+2a+21} \right] \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{h}$$

$$\sum_{x=0}^{45-4a-3} (1+x+y+2a+21) \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{h}$$

$$\left[\frac{(1+x+y+2a)-(3a+3g+x)}{5+x+k+2a+21} \right] \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{h}$$

$$\sum_{x=0}^{2+\dots+2a+\dots+a} (1+x+y+2a+21) \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{h}$$

$$\sum_{x=0}^{2+\dots+2a+\dots+a} (1+x+y+2a+21) \lim_{h \rightarrow 0} \frac{1}{h}$$

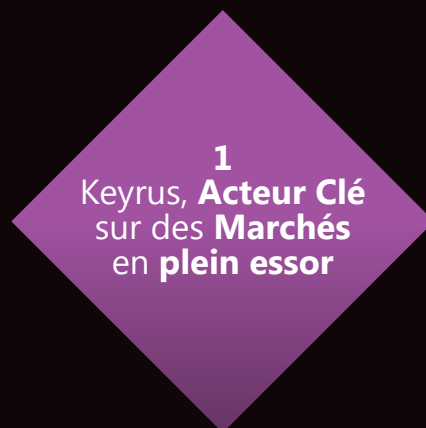
$$\frac{(1+x+y+2a)-(3a+3g+x)}{1+x+y+2a+21}$$

$$\frac{(1+x+y+2a)-(3a+3g+x)}{1+x+y+2a+21}$$

$$2+\dots+2a+\dots+a$$

$$2+\dots+2a+\dots+a$$

OPPORTUNITES STRATEGIQUES POUR LE GROUPE



Le positionnement original de Keyrus, à la fois spécialiste Data et Digital et acteur reconnu du Conseil et des Technologies, offre au groupe de nombreuses perspectives de croissance au regard des chiffres prometteurs observés sur ces différents marchés en France et à l'international.

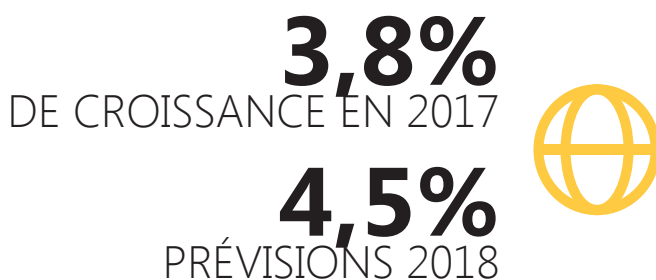
A. LE SECTEUR LOGICIELS ET SERVICES EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

- En France, selon Syntec Numérique¹, le secteur Logiciels et Services affiche une croissance de 3,4% en 2017, phénomène qui devrait encore s'amplifier en 2018 avec des prévisions estimées à 3,6% (le plus haut niveau depuis 2011 !).



Les projets de transformation numérique de type SMACS (Social, Mobilité, Analytics, Cloud et Sécurité) et ceux liés à la mise en conformité RGPD constituent les deux principaux viviers de croissance (+15% estimé en 2018 pour le premier, un marché de 1 milliard en perspective 2018 pour le second).

- A l'international, le cabinet Gartner² anticipe une croissance de 4,5% en 2018 (soit un marché mondial de 3700 milliards de dollars), les projets « Digital Business », Blockchain, IoT et Big Data / Algorithmique / Machine Learning / IA s'affirmant comme les principaux moteurs de la croissance.



Les investissements dans les solutions SaaS devraient également se poursuivre, cette généralisation du SaaS conduisant à l'augmentation conjointe des dépenses dans plusieurs domaines d'applications - financial management systems (FMS), human capital management (HCM) et applications analytiques.

Principaux viviers de croissance

**LES PROJETS : SMACS / RGPD / DIGITAL BUSINESS / BLOCKCHAIN
IOT / BIG DATA / IA / MACHINE LEARNING**

Tendances par segments de marché

CONSEIL ET SERVICES	EDITION DE LOGICIELS	CONSEIL EN TECHNOLOGIES
<p>Croissance 2017 : +2,9% Prévision 2018 : 3%</p> <p>La croissance continue des ESN est portée par le développement de nouvelles offres et compétences : IoT, Big Data, Mobilité, DevOps...</p>	<p>Croissance 2017 : +4,4% Prévision 2018 : +4,7%</p> <p>Le modèle SaaS tire cette croissance, avec un marché qui devrait s'établir à 2,7 milliards d'euros en 2018.</p> <p>Autre bonne nouvelle : l'allongement de la durée moyenne d'engagement des revenus récurrents qui dépasse désormais 36 mois...</p>	<p>Croissance 2017 : +4,2% Prévision 2018 : +4,5%</p> <p>Les moteurs identifiés de la croissance résident dans les nouvelles offres liées à l'IoT, la robotique, la cybersécurité ainsi que la vente à l'international.</p>

¹ Syntec Numérique, Bilan 2017 et Perspectives 2018, conférence semestrielle du 7 décembre 2017

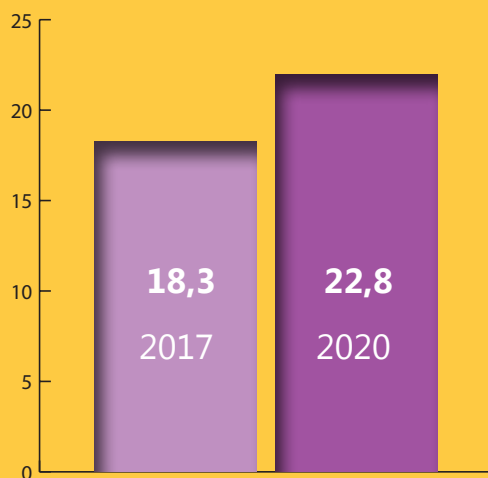
B. LES MARCHÉS D'EXPERTISE DE KEYRUS

LE MARCHÉ DE LA BUSINESS INTELLIGENCE

Selon les études de Gartner², le marché de l'Analytique et de la BI aurait connu en 2017 une croissance de 7,3% à l'échelle internationale, s'établissant autour de 18,3 milliards de dollars. Il devrait représenter 22,8 milliards de dollars en 2020.

Croissance 2017 : **+7,3%**

Evolution du marché mondial (en milliards de \$)



TENDANCES

SIMPLIFICATION C'est notamment sur le **segment de l'analytique et de la BI modernes** que des augmentations fortes sont observées (**28% de croissance pour ce segment**), Gartner définissant ceux-ci comme « des outils faciles à utiliser qui présentent un large éventail de fonctionnalités analytiques (...) sans nécessiter d'intervention trop importante de l'IT pour prédéfinir les modèles de données ».

• La tendance 2018 est donc à une simplification de la BI, centrée sur l'empowerment des utilisateurs non spécialisés et l'automatisation de certaines tâches répétitives de Data Science (**40% de tâches automatisées d'ici 2020**).

CLOUD Autre tendance : Gartner signale la généralisation des applications et déploiements ancrés dans le cloud : **l'adoption des outils Cloud BI aurait ainsi augmenté de 50% en trois ans**, et Gartner prévoit que 70% des entreprises se tournent vers des plateformes multi-cloud en 2019.

MACHINE LEARNING Le cabinet met également en avant « l'analytique augmentée » comme un segment stratégique pour les années à venir, soit l'analytique améliorée par le machine learning tout au long du traitement et de l'exploitation. **50% des requêtes de Business Intelligence devraient ainsi être effectuées par reconnaissance vocale et traitement naturel du langage d'ici 2020**, l'Intelligence Artificielle s'affirmant comme un élément clé pour permettre aux entreprises de rester compétitives dans le domaine de la BI (simplification de l'analyse et de l'exploitation des données).

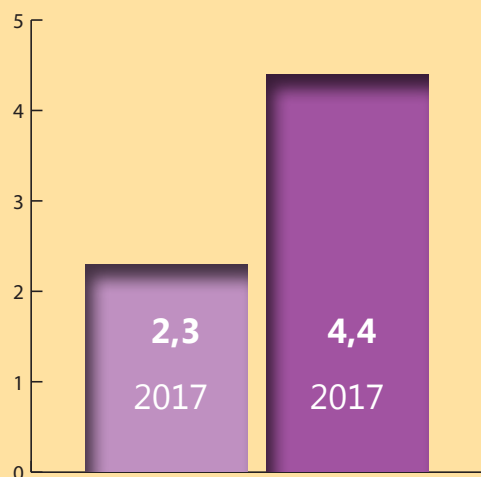
² Gartner Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms 2018, March 9th 2018

LE MARCHÉ DES VENTES DIGITALES

A l'international, d'après eMarketer³, une croissance de 24,8% des ventes digitales aurait été observée en 2017, ces ventes représentant un marché de 2,3 trillions \$ et constituant 10,2% du total des ventes retail. En 2021, ce marché dépassera les 4400 milliards de dollars.

Croissance 2017 à l'international :
+24,8%

Evolution du marché mondial (en trillions de \$)



- Sur les marchés d'Asie et d'Amérique du Sud – sur lesquels Keyrus accentue son déploiement depuis plusieurs années – la croissance du marché Digital semble particulièrement marquée :

CHINE ET ASIE DU SUD EST : d'après une étude de McKinsey, le marché du commerce en ligne en Chine devrait atteindre 610 millions de dollars en 2018. Sur l'ensemble de la région Asie du Sud-Est, une hausse de 30% du nombre d'utilisateurs d'Internet aurait été observée en un an, portant la part des utilisateurs à 53% de la population totale de la zone... ce qui promet un potentiel de développement conséquent aux entreprises de la Tech.

ZONE LATAM : même si le marché de l'Amérique latine ne connaît pas une croissance aussi fulgurante que les marchés asiatiques et nord-américains sur le Digital, l'engouement reste de mise ; le pourcentage des utilisateurs d'Internet dans la zone aurait ainsi connu une explosion de 16,6% en 2005 à 62,3% fin 2016 (Source: Digital Element). Le cabinet Statista évoque également une hausse attendue des ventes e-commerce sur ce marché, passant de 57 milliards \$ en 2016 à 84.75 milliards \$ à horizon 2019.

EN FRANCE, 3e pays européen sur les ventes en ligne, les chiffres de la FEVAD⁴ font état de tendances comparables : une croissance de 14,3% (niveau de croissance maintenu depuis 3 ans) pour un marché total de 81,7 milliards d'euro (il devrait atteindre 93,2 milliards en 2018 et 100 milliards fin 2019).

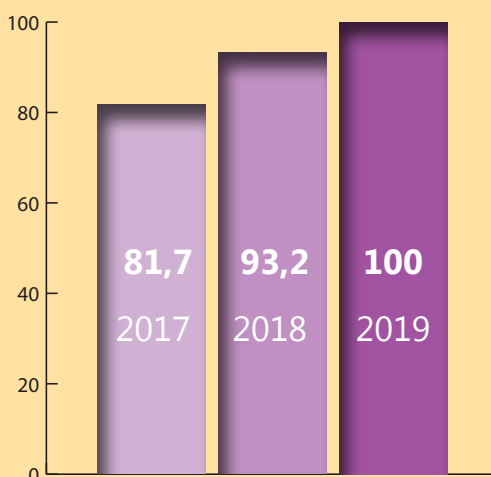
Croissance 2017 en France :
+14,3%

Evolution du marché

Le panier moyen de chaque français s'élève à 2 184€, soit une augmentation de 11%. La fédération relève également l'accélération en volume du nombre moyen de transactions par personne (33 en 2017 contre 28 en 2016) ce qui porte à 20% la croissance du nombre total de transactions, le nombre de sites marchands actifs augmentant quant à lui de 10% sur 2017.

Panier moyen : **+2 184 € / personne**
Croissance : **+11%**

Evolution du marché en France (en millions d'€)



TENDANCES

M-COMMERCE Principale tendance de 2017 : la croissance significative du m-commerce à la fois en France et à l'international. L'indice iCM qui mesure les ventes sur l'internet mobile en France progresse ainsi de 38% en un an, tandis qu'à l'international le taux de 40,3% est évoqué par eMarketer (avec une bonne part en Chine : 67% des ventes m-commerce).

En 2021, le m-commerce devrait représenter 72,9% du marché mondial du commerce électronique.

CHATBOTS Autre tendance : les chatbots. 38% des acheteurs l'utilisent et ils représenteront 40% des interactions mobiles. Avec une hausse de 37% au cours des 4 prochaines années, ce marché devrait atteindre 994,5 millions de dollars en 2024.

³ EMarketer, Worldwide Retail and Ecommerce Sales: Updated Forecast and New Mcommerce Estimates for 2016—2021, January 29th 2018

⁴ FEVAD, Bilan 2017 du e-commerce en France, 6 février 2018

LE MARCHÉ DU BIG DATA, DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET DE L'IOT

Le chiffre d'affaires mondial du secteur du Big Data marque une croissance nette, avec 210 milliards de dollars de revenus attendus en 2020 selon IDC⁵. Sur le segment porteur des logiciels Big Data et Analytique, la croissance annuelle moyenne envisagée serait évaluée à 8,2% entre 2017 et 2021.

**Marché du Big Data en 2020 :
210 milliards \$**

**Croissance annuelle des logiciels
Big Data et Analytique :
+8,2% entre 2017 et 2021**

Les investissements Big Data des entreprises devraient poursuivre leur croissance au rythme de 10% par an sur les 3 prochaines années, avec des secteurs-clés comme la banque, les industries manufacturières, les services d'état et les services professionnels qui dépensent le plus dans ces solutions. En 2017, les dépenses effectuées sur le Big Data auraient atteint 57 milliards de dollars (selon SNS Research⁶).

D'après Forrester⁷, les entreprises qui se servent du Big Data gagneront au total 1 200 milliards de dollars par an de plus que les entreprises qui ne s'en servent pas (chiffres envisagés d'ici 2020).

TENDANCES

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE D'après Forrester, 70% des entreprises envisageraient de mettre en place une solution d'intelligence artificielle dans les 12 mois à venir, le principal usage de l'AI résidant dans l'aide à la décision en temps réel – qu'il s'agisse de recommandations clients, de négociations fournisseurs ou de conseils auprès des collaborateurs. IDC prévoit quant à lui un chiffre d'affaires de 46 milliards de dollars d'ici 2020 pour les systèmes d'intelligence artificielle et de machine learning.

INTERNET DES OBJETS Autre tendance qui se confirme : l'affirmation du secteur de l'IoT. Selon Gartner, il devrait générer plus de 5 milliards de dollars d'ici la fin de l'année 2020. Une étude Idate confirme cette croissance, le nombre d'objets connectés dans le monde passant de 11.2 milliards en 2017 à 35 milliards en 2030.

⁵ IDC, Worldwide Semiannual Big Data and Analytics Spending Guide, March 2017

⁶ SNS Research, Big Data Market: 2017 – 2030 – Opportunities, Challenges, Strategies, Industry Verticals & Forecasts, April 17

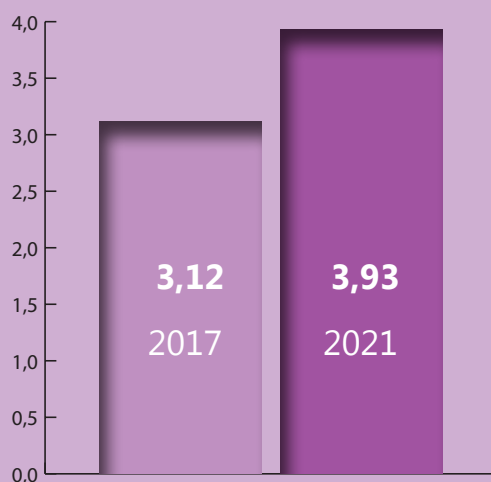
⁷ Forrester, Insights-Driven Businesses Set The Pace For Global Growth, October 2017

LE MARCHÉ DES LOGICIELS DE GESTION D'ACTIVITE ET DES ERP

En France, le marché des logiciels de gestion continue sa croissance (selon IDC⁸ : de 3 121 M€ en 2017 à 3 927 M€ en 2021, soit 4,7% de croissance annuelle moyenne) :

**Croissance moyenne en France :
+4,7%**

Evolution du marché français (en milliards d'€)



TENDANCES

CLOUD Sans surprise, la croissance du secteur s'appuie sur la généralisation des ERP basés dans le Cloud et notamment ceux qui s'étendent au marché des PME, segment-clé de déploiement pour ce secteur. En France, IDC estime ainsi que le SaaS devrait représenter 28% du marché des ERP en 2021, avec une croissance annuelle de 15,4% entre 2017 et 2021 pour ce seul segment de marché. Les ERP « on premise » devraient, eux, rester sur une croissance de 1,6% entre 2017 et 2021. A l'international, un rapport de QY Reports⁹ prédit une croissance de 11% sur la période 2018-2022 pour les ERP basés dans le Cloud.

Croissance du segment « ERP dans le Cloud »

**En France : +15,4% entre 2017 et 2021
À l'international : +11% entre 2018 et 2022**

USAGES En France les segments ERP les plus dynamiques relevés par IDC sont les logiciels de Gestion des Achats (9,6% de croissance) et ceux liés à la Gestion de Projets (8%), juste devant Gestion des Actifs (7,1%) et Performance Financière (7%). 56% des sociétés utilisatrices d'outils ERP déclarent avoir « probablement un projet d'évolution de leur système » sur l'année 2018.

⁸ Etude IDC France « Logiciels de Gestion d'entreprise (ERP) », Juin 2017

⁹ QY Reports, Global Cloud ERP Market Size, Status and Forecast 2022, February 2018

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, NOUVEAU VECTEUR DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES AU SEIN D'UN ÉCOSYSTÈME DE PLUS EN PLUS ÉTENDU.

2
Notre
Vision pour
le Futur

Alors que l'année 2016 avait marqué un tournant majeur dans l'adoption du cloud et dans la prise de conscience des entreprises de la richesse de leur capital données – notamment à travers l'importante pénétration des approches de valorisation des données massives et multi-structurées – l'année 2017 a vu d'une part l'intérêt pour les plateformes data-digital s'intensifier, et d'autre part les approches smart self-service se développer.

Indéniablement, l'évolution des technologies, leur accessibilité et la pénétration d'outils de découverte et d'exploration de données, à travers une prise de distance nouvelle, a permis l'adoption d'une perception plus partagée que jamais de l'entreprise en tant qu'acteur au sein d'un écosystème : objets connectés (IoT), clients, partenaires, collaborateurs, leviers de performance qui se sont révélés dans toute leur réalité.

De nouvelles normes se sont ainsi imposées, à travers une conception renouvelée de la nature profonde de la digitalisation. Au sein de cette nouvelle vague, l'écosystème s'est imposé comme le concept central :

- les clients, et les indissociables interactions multicanaux nécessaires à leur acquisition et leur rétention au sein d'un monde résolument phygital ;
- les partenaires et fournisseurs, auxquels s'est associé un besoin croissant d'optimisation et d'agilité de la relation à travers le développement d'API's, voire de contrats intelligents à travers le modèle de la blockchain ;
- les collaborateurs et les modes de fonctionnement de l'entreprise, dont la performance ne peut être maîtrisée qu'à travers l'existence de systèmes d'informations performants dotés de capacités analytiques appropriées ;
- les objets connectés, prolongation de l'entreprise au sein de son écosystème étendu, nouvelle interface sur le monde, nouvelle source de données et gisement abondant de nouveaux modèles business.

Le Groupe Keyrus entend ainsi poursuivre la trajectoire entamée, tant à travers le développement de partenariats technologiques et métiers ciblés, que celui de solutions verticales accélératrices ouvrant à ses clients les portes de l'intelligence artificielle.

Tel un phare au milieu de la tempête, les plateformes data-digital et analytiques se sont imposées comme le noyau central de cette nouvelle phase, plus systémique, de la digitalisation.

La séparation entre données et digital s'est définitivement estompée pour céder sa place à une approche d'intégration bidirectionnelle : les plateformes data-centric intègrent ainsi, nativement, les fondations qui ont rendu la réalisation d'interfaces digitales possibles, tandis que les plateformes digital-centric intègrent les fonctionnalités qui furent jadis spécifiques aux systèmes d'information décisionnels, batterie analytique comprise.

Sans surprise, le positionnement novateur de Keyrus sur ces domaines se révèle ici particulièrement pertinent et contemporain.

Ainsi, capitalisant sur l'expérience acquise auprès de ses clients, la compétence pluridisciplinaire de ses équipes, inscrite dans son ADN, et l'aboutissement de ses solutions algorithmiques et digitales, le Groupe Keyrus se positionne comme un partenaire unique des entreprises dans le virage actuel. Conscient des enjeux majeurs auxquels ses clients font face, le Groupe Keyrus entend ainsi poursuivre la trajectoire entamée, tant à travers le développement de partenariats technologiques et métiers ciblés, que celui de solutions verticales accélératrices ouvrant à ses clients les portes de l'intelligence artificielle.

Ecosystème et vie privée, un équilibre éthique et délicat

Sans surprise, au gré des évolutions, voire des scandales liés à l'exploitation non autorisée de données en provenance des réseaux sociaux, le législateur a matérialisé sa volonté de fixer les règles du jeu en matière de protection des données, notamment à caractère personnel. Lors de l'année écoulée, le Groupe Keyrus, dont la donnée constitue le cœur de métier historique, a ainsi considérablement investi afin de se doter des capacités et des compétences pour accompagner ses clients dans leur démarche de mise en conformité aux normes GDPR, tant d'un point de vue technologique qu'organisationnel – notamment à travers le rôle de DPO (Data Protection Officer), désormais imposé par la législation Européenne.

Et la business intelligence ?

La business intelligence n'est pas morte ! De tous les projets liés à la donnée, les projets de business intelligence – traditionnels, EPM, et applications analytiques – ont absorbé pas moins de 80% des investissements des entreprises et démontré un retour sur investissement plus important que toutes les autres natures de projets data-centric, prouvant une fois de plus leur pertinence.

La business intelligence sous le modèle unique de l'entrepôt de données a depuis longtemps cédé sa place à des approches plus agiles, plus self-service venant remettre au centre de l'équation ses premiers bénéficiaires : les métiers. Dans la course effrénée à l'agilité et à la rapidité, les solutions agiles, de visualisation, d'exploration intelligente et particulièrement, à l'heure actuelle, d'intégration et de préparation de données, ont la cote. L'année 2018 verra ces solutions graduellement prendre de l'ampleur, confirmant ainsi une tendance détectée précocement par le Groupe Keyrus.

KEYRUS

La business intelligence n'est pas morte !

— Notre ambition reste
d'actualité : « aider les
entreprises à s'inscrire
durablement dans leur
écosystème, et à tirer
profit des changements
de paradigmes pour
créer de nouvelles
opportunités et
alimenter les leviers de
leur croissance. —

KEYS

RAPPORT FINANCIER
2017

KEYRUS

Société anonyme au capital de 4.319.467,50 euros

Siège social : 155 rue Anatole France, 92593 Levallois-Perret Cedex

400 149 647 R.C.S. NANTERRE

I. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été préparé et arrêté par le Conseil d'administration au cours de sa réunion du 11 avril 2018 conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

*

1.1 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 sept fois au titre de l'exercice 2017 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 2017
- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe Keyrus ;
- Examen des comptes consolidés annuels du groupe Keyrus et des comptes sociaux annuels de la société Keyrus SA ;
- Examen du budget consolidé annuel ;
- Examen de projets de croissance externe.

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.

1.1.1 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, conformément aux dispositions de la loi n°2011-103 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

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	19 mai 2017	31 décembre 2022
Madame Rebecca MEIMOUN	19 mai 2017	31 décembre 2022
Madame Laetitia ADJADJ	19 mai 2017	31 décembre 2022
Monsieur Philippe LANSADE	19 mai 2017	31 décembre 2022
Monsieur Claude BENMUSSA	20 mai 2016	31 décembre 2021

1.1.2 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.

1.1.3 RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les administrateurs ainsi que les représentants des organes représentatifs du personnel sont convoqués par le Président au moins deux (2) 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 2017 le conseil d'administration s'est réuni sept fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité de 98%.

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.

1.1.4 POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Nous vous rappelons 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.

1.1.5 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération perçue au cours de l'exercice 2017 par Madame Rébecca 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 2017, les jetons de présence s'élèvent à 70.000 € et se répartissent comme suit :

Jetons de présence - Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2016	2017
Eric COHEN	32 450	9 000
Laetitia ADJADJ	2 000	9 000
Philippe LANSADE	10 600	19 000
Claude BENMUSSA	17 950	24 000
TOTAL	70 000	70 000

Les critères d'attribution des jetons de présence attribués au cours de l'exercice 2017 sont les suivants :

- exceptionnellement, Monsieur Eric COHEN n'est pas rémunéré au titre de la préparation des Conseils d'administration.
- un jeton de 600€ est attribué à chaque administrateur lorsqu'il assiste au Conseil d'Administration.
- un montant de 15.000 € est attribué à Monsieur Claude BENMUSSA es-qualité d'administrateur présidant les travaux du Comité d'audit.
- un montant de 11.200 € est attribué à Monsieur Philippe LANSADE es-qualité d'administrateur qui a revu les travaux d'évaluation de sociétés dans le cadre d'opérations de fusion-acquisitions soumises à l'approbation du Conseil d'Administration et les travaux d'impairment tests des goodwill du groupe.

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.

1.1.6 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.

1.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

1.2.1. Rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017

1.2.1.1. Politique de rémunération applicable au Président Directeur Général

Lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 14 février 2017, le Conseil d'administration a arrêté les principes et critères permettant d'établir les éléments composant la rémunération du Président Directeur Général. Il vous sera proposé de renouveler ces principes et critères en approuvant la sixième résolution proposée à l'assemblée générale du 22 mai 2018 conformément au paragraphe 8 du présent rapport.

Pour rappel, les principes et critères permettant d'établir les éléments composant la rémunération du Président Directeur Général sont les suivants :

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 s'élève à 300.000 euros.

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

Rémunération variable

La rémunération variable maximum du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 a été fixée par le Conseil d'administration à 100.000 euros.

La part variable, comprise entre 0 et 100.000 euros, sera déterminée comme suit :

- à hauteur de 50%, en fonction de la croissance du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe au titre de l'exercice 2018, ladite croissance devant être supérieure à l'Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France ; et
- à hauteur de 50%, en fonction de la qualité du management du Président Directeur Général.

Le versement de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du Président Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Rémunération exceptionnelle

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

Cette prime exceptionnelle peut, au maximum, être égale au montant dû au Président Directeur Général au titre de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable, pour l'année concernée (soit, pour l'exercice 2017, un montant maximum de 400.000 euros).

Le versement de la part exceptionnelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du Président Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Jetons de présence

En sa qualité d'administrateur de la Société, le Président Directeur Général peut percevoir des jetons de présence.

Les jetons de présence sont attribués au Président Directeur Général comme suit :

- un montant annuel fixe visant à rétribuer le travail du Président Directeur Général en charge de la préparation des réunions du Conseil d'administration (exceptionnellement nul pour les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017) ; et
- une allocation forfaitaire pour chaque présence aux réunions du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice.

Stock options et actions gratuites

En tant que dirigeant mandataire social de la Société, le Président Directeur Général peut se voir attribuer gratuitement des actions de la Société ou des stock options dans le cadre de plans d'intéressement mis en place au profit de tout ou partie des salariés et dirigeants du Groupe.

1.2.1.2. Réalisation des critères d'attribution de la rémunération variable et exceptionnelle au titre de l'exercice 2017

Au titre de l'exercice 2017, le Président Directeur Général a rempli les objectifs liés à sa rémunération variable comme suit :

- L'objectif n°1 de croissance du chiffre d'affaires a été largement dépassé, avec une croissance de 12,9% contre un Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France e 3,4%.
- L'objectif n°2 de qualité du management a été atteint. Notons notamment que Monsieur Cohen a su embarquer l'ensemble des managers dans le plan stratégique 2020, produisant dès 2017 des effets favorables d'amélioration de marge. En outre, il a su conserver les équipes France mobilisées sur l'amélioration de la performance après le départ en janvier 2017 du Directeur Général du périmètre.

Par ailleurs, les succès obtenus sur certains projets corporate, non pris en compte dans les objectifs annuels, justifient l'attribution d'une rémunération exceptionnelle de 100.000 € au titre de l'exercice 2017.

1.2.1.3. Rémunération du Président Directeur Général versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 19 mai 2017 et soumise à l'approbation des actionnaires

Conformément à la politique de rémunération fixée par l'assemblée générale du 19 mai 2017, et en conséquence de ce qui précède, la rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 se décompose comme suit :

Éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	
Rémunération fixe annuelle	300.000 euros
Jetons de présence	9.000 euros
Avantages en nature	0 euros
Les éléments suivants, attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, ne seront versés que sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale*	
Rémunération variable annuelle	100.000 euros
Rémunération variable pluriannuelle	0 euros
Rémunération exceptionnelle	100.000 euros

* Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la composante variable des rémunérations versées au Président Directeur Général, c'est-à-dire la rémunération variable annuelle, pluriannuelle ou la rémunération exceptionnelle ne pourra être effectué avant d'obtenir l'approbation de l'assemblée générale du 22 mai 2018.

1.2.2. Rémunération totale et avantages de toutes natures versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants ou mandataires sociaux

Le tableau ci-après rend compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés et dues au titre des exercices 2016 et 2017 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 récapitulatif des rémunérations des dirigeants ou mandataires sociaux

La rémunération globale attribuée à l'ensemble des dirigeants et mandataires sociaux et due au 31 décembre 2017 est de 631.580 € dont 1.580 € relatif aux avantages en nature. Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 70.000 € en 2017 et 70.000 € en 2016.

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		
	2016	2017
	Montants dus	Montants dus
<u>Eric COHEN - Président directeur général</u>		
Rémunération fixe	240 000	300 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle		100 000
Jetons de présence	32 450	9 000
Avantages en nature	-	-
Total	372 450	509 000
<u>Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines</u>		
Rémunération fixe	110 000	110 000
Rémunération variable	20 000	20 000
Rémunération exceptionnelle		
Jetons de présence	7 000	9 000
Avantages en nature	2 222	1 580
Total	139 222	140 580

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2017 que de l'exercice 2016, 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 2017 et 2016, il n'a été attribué aucun stock option ni BSPCE à l'un quelconque des mandataires sociaux de la société.

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 1.580 € au titre de 2017 et 2.222 € au titre de 2016 et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social présents en 2017		
en Euros	2016	2017
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 222	1 580
TOTAL	2 222	1 580

Tableau des jetons de présence

Les jetons de présence versés en 2017 et 2016 se décomposent comme suit :

Tableau des jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
	2016		2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Laetitia ADJADJ - Administrateur				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	2 000		9 000	2 000
Avantages en nature				
Total	2 000	-	9 000	2 000
Philippe LANSADE - Administrateur				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	10 600	9 950	19 000	10 600
Avantages en nature				
Total	10 600	9 950	19 000	10 600
Claude BENMUSSA				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	17 950	16 950	24 000	17 950
Avantages en nature				
Total	17 950	16 950	24 000	17 950

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	19/05/2017							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2022							
<u>Madame Rebecca MEIMOUN</u>								
Directrice des ressources humaines	X			X		X		X
Date de début de mandat	19/05/2017							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2022							
<u>Madame Laetitia ADJADJ</u>								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	19/05/2017							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2022							
<u>Monsieur Philippe LANSADÉ</u>								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	19/05/2017							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2022							
<u>Monsieur Claude BENMUSSA</u>								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	20/05/2016							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2021							

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2017 que de l'exercice 2016, l'a été au titre de son contrat de travail avec la société Keyrus SA.

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

Le conseil d'administration a donné toutes informations utiles aux Commissaires aux comptes afin de leur permettre d'établir leur rapport spécial sur les conventions visées par l'article L 225-38 du Code de commerce, c'est-à-dire celles qui ont pu intervenir, directement ou par personne interposée, entre la 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 est donné lecture de ce rapport à l'assemblée générale du 22 mai 2018.

Les principales conventions sont énumérées et détaillées dans le Rapport Spécial du Conseil à l'assemblée sur les conventions réglementées, dont il sera donné lecture à l'assemblée générale du 22 mai 2018.

3.1.1 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés, au 31 décembre 2017

A l'assemblée générale de la société Keyrus,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions 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 ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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 et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

• MANDAT DE GESTION

Personnes concernées : Eric COHEN

Keyrus et Keyrus Capital Market.

Le conseil d'administration du 14 février 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de gestion opérationnel entre votre société et Keyrus Capital Market.

En contrepartie de ce mandat de gestion, Keyrus Capital Market perçoit une commission forfaitaire et définitive égale à 10% du chiffre d'affaires des contrats concernés.

Au titre de l'exercice 2017, le montant pris en charge par votre société au titre de ce mandat s'élève à 294.895 €.

Motifs justifiant de l'intérêt de cette convention pour la société :

Ce mandat de gestion, conclu le 14 février 2017, permet à votre société de gérer les contrats au nom et pour le compte de Keyrus Capital Market, et en particulier :

- de négocier et conclure tout avenant et/ou renouvellement relatifs aux contrats,
- de préparer et émettre les factures au titre des contrats (tels qu'amendés et/ou renouvelés),
- gérer la réalisation, l'exécution des contrats avec ses propres ressources et/ou celles de Keyrus Capital Market
- et plus généralement, négocier et conclure tout acte nécessaire à la bonne gestion de la relation avec ces clients.

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

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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

• CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES

**Personnes concernées : Eric COHEN, Rébecca MEIMOUN, Laetitia ADJADJ
Keyrus et Keyrus Management, Keyrus Capital Markets, Keyrus Israël, Keyrus Tunisie, Keyrus Management Régions, Keyrus Middle East DMCC.**

Les conseils d'administration du 24 juillet 2015 et du 27 juillet 2016 ont autorisé la conclusion de conventions de prestations de services entre votre société et les sociétés Keyrus Management, Keyrus Capital Markets, Keyrus Israël, Keyrus Tunisie, Keyrus Management Régions et Keyrus Middle East DMCC.

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 2017, le montant facturé au titre de cette convention se décompose comme suit :

Keyrus Management	486.696 €
Keyrus Capital Markets	40.700 €
Keyrus Israël	50.000 €
Keyrus Tunisie	34.377 €
Keyrus Management Régions	73.045 €
Keyrus Middle East DMCC	3.740 €

Motifs permettant d'apprécier l'intérêt qui s'attache au maintien de cette convention : 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

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Benjamin HAZIZA

RBA
Robert BELLAICHE

1.4. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité

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

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé)	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
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	19 mai 2017	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	/	10 % du capital social
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	15 % de l'émission initiale	/	15 % de l'émission initiale
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément	19 mai 2017	18 novembre 2018 (18 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
Plafond global des autorisations d'émission en numéraire	19 mai 2017		3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)		/	
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)		/	

Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	19 mai 2017	18 juillet 2020 (38 mois)	850.00 actions	/	850.00 actions
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	19 mai 2017	18 juillet 2020 (38 mois)	5% du capital social	/	5% du capital social
Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe	19 mai 2017	18 novembre 2018 (18 mois)	375.000 euros 1.500.000 actions nouvelles	/	375.000 euros 1.500.000 actions nouvelles
Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions	19 mai 2017	18 mai 2019 (24 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social

1.5. 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 Middlednext pour les valeurs moyennes et petites en septembre 2016 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 LANSADÉ sont administrateurs indépendants.

1.6. 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, deux (2) 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. »

1.7. Informations requises par l'article L. 225-375 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

1.7.1. STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

La répartition du capital de la société au 31 décembre 2017 est la suivante :

31 décembre 2017				
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	75,6%
PUBLIC	5 770 331	33,4%	6 484 889	24,4%
AUTO DETENTION	1 475 839	8,5%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 548 289	100,0%

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

1.7.2. 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

1.7.3. 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 7.1 du présent rapport

1.7.4. LISTE DES DÉTENTEURS DE TOUT TITRE COMPORTANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX ET LA DESCRIPTION DE CEUX-CI

Néant

1.7.5. 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

1.7.6. 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

1.7.7. 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.

1.7.8. 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 Document de Référence 2016 de la Société en date du 28 avril 2017.

1.7.9. 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

1.7.10. 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

1.8. Rémunération des dirigeants : projets de résolutions proposés à l'assemblée générale du 22 mai 2018

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, nous vous proposons de voter les résolutions suivantes relatives à la rémunération du Président Directeur Général :

Cinquième résolution

(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 au Président Directeur Général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce :

- approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 au Président Directeur Général ; et
- prend acte, en conséquence, que les éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au Président Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, lui seront versés.

Sixième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Président Directeur Général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables au Président Directeur Général en raison de son mandat.

Le Conseil d'administration

Annexe : mandats et fonctions exercés par les administrateurs sociaux dans d'autres sociétés :

Prénom, nom et adresse Fonction	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2013	2014	2015	2016	2017
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Président directeur général					
Président directeur général	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Israel	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium	X	X	X	X	X
	Président					
	- Absys Cyborg (EX Groupe CYBORG)	X	X	X	X	X
	- Kadris Group	X	X	X	X	X
	- Kadris Consultants	X	X	X	X	X
	- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X
	- Equinoxes Tunisie	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Innovation			X	X	X
	- Keyrus Management Régions				X	X
	- Fondation Keyrus				X	X
	- Keyrus USA					X
	Administrateur					
	- 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
	- Keyrus Talents				X	X
	- Medqualis				X	X
	- Keyrus Colombia				X	X
	- Keyrus Singapore					X
	Président du Conseil d'Administration					
	- BIPB		X	X	X	X
	Président du Conseil de surveillance					
	- Keyrus Management	X	X	X	X	X
	Gérant					
	- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X
	- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X
	Co-Gérant					
	- Up Génération		X	X	X	X
	Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Administrateur				
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 ADJADI, née COHEN 7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)	Administrateur					
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)	Administrateur					
Administrateur	- Orange France					
	- ECMS					
	- La Mancha		X	X	X	X
Mr. Philippe LANSADE	Président					
Administrateur	- Groupe Schools of the Media Insdutry	X	X	X	X	X

II. RAPPORT DE GESTION

Rapport de gestion
à l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire
du 22 mai 2018
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 2017.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2017. En effet, nous vous rappelons que, les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext réglementé d'Euronext Paris, compartiment C (small caps) 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 2017.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

- le tableau des résultats des cinq derniers exercices,
- le tableau des filiales et des participations,
- les honoraires des commissaires aux comptes,
- l'évolution du cours de bourse,

Nous vous rappelons que, conformément aux prescriptions légales, tous ces documents 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.

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

Nom au 31/12/2017	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	90%	90%	01/01/17 - 31/12/17
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Chine	Shangai	31 décembre	100%	70%	01/01/17 - 31/12/17
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Israël	Tel Aviv - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/17 - 31/12/17
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/17 - 31/12/17
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/17 - 31/12/17
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Rheims *	Sao Paulo - Brésil	30 juin	100%	100%	01/01/17 - 30/06/17
Keyrus Colombia	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus UK Group	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus UK (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	95%	93%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Management Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Talents	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Medqualis	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus USA	Londres - UK	31 décembre	77%	77%	01/01/17 - 31/12/17
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	01/01/17 - 31/12/17

* Absorbée par Keyrus do Brazil au 30 juin 2017

2.1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Dans un marché où la demande est en forte de croissance, notamment sur les nouvelles technologies de valorisation de la donnée au centre de la transformation numérique des métiers des grands groupes, 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 12,9% (11,8% à périmètre et taux de change constant). cette croissance est très forte sur le segment des Grands Comptes (+14,3%) et forte sur le segment du Mid Market (+7,8%).

Les activités Grands Comptes connaissent toujours une croissance organique très forte, qui surperforme leur marché, avec 13,3% en 2017 contre 12,7% en 2016. Cette forte progression des activités Grands Comptes sur l'ensemble de l'exercice 2017 s'explique notamment par un marché mieux orienté et une demande alignée avec le portefeuille de solutions et services du Groupe. Par ailleurs, le groupe a réalisé des acquisitions en 2016 qui ont contribué à hauteur de 5M€ à la croissance du chiffre d'affaires en 2017.

Les activités Mid Market ont progressé de 7,8% contre 1,2% l'an dernier.

Le résultat opérationnel courant (ROC) est en forte progression passant de 9,2 M€ à 14,1 M€ : le ROC du secteur Grands Comptes progresse significativement de 5,0 M € à 9,1 M€ cette année et celui du Mid Market augmente de 4,2 M€ à 5,0 M€.

La dette financière nette augmente au 31 décembre 2017 à 20,2M€ contre 15,0M€ au 31 décembre 2016. Cette hausse s'explique principalement par le financement du BFR d'activité ainsi que par des investissements dans les environnements de travail nécessaires à la promotion de notre marque employeur et au développement des méthodologies de travail collaboratives et agiles.

La trésorerie nette du Groupe reste stable à 20,5 M€ contre 20,0 M€ à la fin de l'exercice 2016. 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.

2.1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2017 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 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, l'Université de Technologie Compiègne et Singularity University (Silicon Valley).

En termes de croissance externe, une prise de participation majoritaire a été réalisée en 2017 : QConsulting au Brésil. Cet investissement s'inscrit dans la stratégie d'acquisitions ciblées visant à renforcer les expertises du groupe.

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 leaders 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.

Enfin, le groupe continue d'investir dans le développement de solutions propres (Digital Assets) : ceci peut couvrir des logiciels et « frameworks » accélérateurs complétant des solutions d'éditeurs du marché ou des produits complets.

L'acquisition de ces « Digital Assets » qui augmentent la valeur des offres de business consulting de Keyrus et permettent de se différencier peut également se faire par l'intégration de technologies de start-ups sous forme de partenariat (OEM) et/ou par une prise de participation de Keyrus dans le cadre

de son programme KIF (Keyrus Innovation Factory).

Les principales solutions /plateformes technologiques et produits commercialisés sont :

- la plateforme de haute performance de gouvernance des données Quillip ouvertes aux architectures cloud et big data,
- la plateforme digitale Customer 360 intégrant un moteur de recommandations d'actions clients doté de technologie de machine learning et d'intelligence artificielle, Omniflow, dont une première solution verticalisée pour le secteur Telco est déjà déployée dans plusieurs filiales d'Orange en Afrique,
- La plateforme Cloud d'intégration et de préparation de données : Rivery.

2.1.1.2 MID MARKET

Dans un contexte de marché moins favorable et plus incertain que celui des Grands Comptes, le Groupe a réalisé une excellente performance : la hausse du chiffre d'affaires de 7,8%, dont 6,1% à périmètre constant, a été conduite avec une nouvelle amélioration de la rentabilité, confirmant la qualité des équipes dans la gestion opérationnelle de l'activité.

La société a continué à améliorer la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une nouvelle progression de 6,8% par rapport à 2016.

Les prestations de services ont connu une forte progression de 16,3%, alors que les ventes de licences diminuent de 15% sur l'année, impactées par la substitution progressive des ventes de licences perpétuelles par les souscriptions de droits d'accès temporaires.

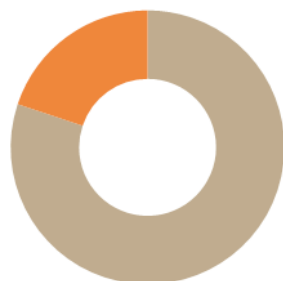
2.1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

2.1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

En termes d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 257,4M€ en 2017 contre 227,9 M € en 2016 soit une progression de 12,9% (+14,3% pour les Grands Comptes et +7,8% pour le Mid Market). La croissance organique est de 11,8% pour les Grands comptes et +6,1% pour le Mid Market, preuve que les choix stratégiques de la direction du groupe portent leurs fruits.

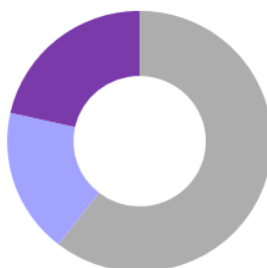
Le chiffre d'affaires consolidé du groupe se répartit comme suit :

Par segment de marché



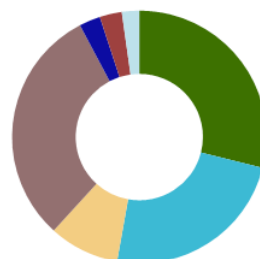
Grands Comptes **80,1%** (79,2%)
Mid Market **19,9%** (20,8%)

Par zone géographique



France **60,5%** (61,6%)
Europe **18,0%** (19,7%)
Autres **21,5%** (18,7%)

Par secteur d'activité



Industries **28,8%** (29,0%)
Banque - Assurance **23,8%** (22,7%)
Télécommunications **8,9%** (9,4%)
Services - Distribution **30,8%** (30,6%)
Secteur Public **2,7%** (2,3%)
Utilities **2,8%** (3,9 %)
Transport **2,2%** (2,1 %)

Entre parenthèses : données au 31/12/2016

La note 5 de l'annexe aux comptes consolidés exprime l'évolution de l'activité par secteur. La répartition géographique évolue par rapport à 2016, avec une hausse de la part de l'international, et plus particulièrement l'Amérique du Nord et l'Amérique Latine.

2.1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe Keyrus pour l'exercice 2017 peut être résumée comme suit :

Exprimé en k€	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires	257 373	227 926
Résultat opérationnel courant	14 122	9 167
Résultat opérationnel	12 209	7 375
Résultat financier	-1 118	-671
Impôt sur les résultats	-3 319	-2 091
Résultat net	7 772	4 612
Dont :		
Part du Groupe	7 055	4 353
Part des Minoritaires	716	259

· Résultat Opérationnel Courant

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 14,1M€ au 31 décembre 2017 contre 9,2M€ au 31 décembre 2016, soit une hausse de 53,2 %. Il intègre les coûts liés à la mise en place de l'ensemble des compétences, notamment dans le domaine du 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 56,8% du chiffre d'affaires (contre 57,2% 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 38,4% du chiffre d'affaires (contre 38,9% l'année dernière).

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2017 s'élevaient à 2.556 collaborateurs, en augmentation de 8,7% comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitants inclus) s'élèvent à 2.941 au 31 décembre 2017, en progression de 9,9% par rapport au 31 décembre 2016.

· Résultat Opérationnel

Le résultat opérationnel se situe à 12,2M€ contre 7,4M€ au titre de l'exercice 2016 soit une amélioration de 64,9%. Il intègre des produits et charges non récurrents pour -1,9M€ contre -1,8M€ en 2016, dont -1,4M€ de coûts de réorganisation.

· Résultat Financier :

Le résultat financier s'élève à -1,1M€ contre -0,7M€ au titre de l'exercice 2016. Il se compose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de -1,6M€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +0,5M€ qui se composent principalement de 0,5M€ de produits de désactualisation des créances d'exploitation.

· Impôts sur les résultats :

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 3,3M€ contre 2,1M€ au titre de l'exercice 2016. L'impôt comprend la CVAE qui représente un montant de 1,2M€ (net d'impôt sur les sociétés). La charge augmente de 1,2M€, expliqué par l'amélioration de la rentabilité de certaines filiales, principalement l'Amérique du Nord et l'Amérique Latine, mais également par la hausse de la CVAE de 0,3M€ (net d'impôt sur les sociétés).

2.1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

· Capitaux permanents :

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2017 à 50.845K€.

· Passifs non courants :

Le total des passifs non courants s'élève à 29.154K€ dont 19.836 K€ de passifs financiers.

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable.

· Endettement Financier net :

La trésorerie nette du groupe s'élève à 20,7 M€ au 31 décembre 2017, soit une stabilisation par rapport au 31 décembre 2016.

L'endettement financier net du groupe s'entend ici au sens des dettes auprès des autres établissements financiers diminués de la trésorerie nette et des valeurs mobilières de placement. Il n'inclut pas les engagements de rachat d'actions ni les earn-out. Il s'élève à 20,2 M€ au 31 décembre 2017 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2017	31/12/2016
A. Trésorerie	19 759	19 424
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	912	853
D. Liquidités (A+B+C)	20 671	20 278
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	15 972	11 121
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	9 252	8 677
H. Autres dettes court terme		
I. Total (F+G+H)	25 224	19 798
J. Endettement financier à court terme	4 553	-480
K. Dette bancaire à long terme	8 271	9 181
L. Obligations émises	0	0
M. Autres dettes à long terme	7 355	6 334
N. Total (K+L+M)	15 626	15 515
O. Endettement financier net (J+N)	20 179	15 035

· Investissements :

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 44.707 K€ et se composent principalement des goodwill pour 44.079 K€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 5.142 K€.

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 6.095 K€. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participation non consolidés. 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, y compris les engagements de rachat de titres, s'élèvent à 4.313 K€ au 31 décembre 2017 et sont actualisées.

• Autres Actifs non courants :

En lien avec la réglementation au remboursement des Crédits d'Impôts Recherche (CIR) et des Crédits d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et prévoyant le remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs non courants un montant de 31,4M€ correspondant aux créances de CIR et de CICE des exercices 2014, 2015, 2016 et 2017, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 2% pour les deux premières créances et à un taux de 1% pour les créances de 2016 et 2017.

Le groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 20,7 M€, à mettre en perspective de dettes financières (hors put, earn-out et différés de prix d'acquisition) représentant un total de 40,9 M€ (cf. note 20 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2017).

2.1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+11,8%) supérieure à celle du marché tout en consolidant son portefeuille d'offres : Data Intelligence - Digital Experience - Management & Transformation, le Groupe 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, le Groupe Keyrus poursuit une stratégie prudente et sélective 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.

2.1.2.4.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe Keyrus a continué en 2017 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 2018, 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 en croissance en 2018 mais toujours caractérisé par une forte pression sur les prix.

2.1.2.4.2 MID MARKET

L'exercice 2018 s'exercera dans un contexte économique toujours incertain pour les PME. Absys Cyborg pourra cependant capitaliser sur une base installée unique de plus de 3.500 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, et malgré la substitution progressive des ventes de licences perpétuelles par des souscriptions de droits d'accès temporaires.

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

La société est toutefois pénalisée sur son activité Sage Ligne 100 par le retard de lancement de l'offre renouvelée, qui ne sera mise sur le marché qu'au printemps 2018.

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.

L'intégration réussie de Decilogic, acquise en février 2017, permet à Absys-Cyborg de développer ses expertises dans la mobilité et la business intelligence tout en s'ouvrant le marché du sud-ouest de la France.

En outre, Absys Cyborg élargit son offre avec le lancement d'une activité de conseil au management orientée IT et direction financière afin de renforcer son positionnement à valeur ajoutée.

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.

2.1.2.4.3 PLAN D' ACTIONS POUR 2018

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

- Renforcement des équipes corporate transverses au niveau opérationnel, commercial, financier & contrôle interne et direction informatique
- Amélioration continue des processus et systèmes de capitalisation des connaissances ;
- Poursuite du développement et de l'amélioration des outils de pilotage.

2.1.3 ACTIVITÉ DES PRINCIPALES FILIALES

2.1.3.1 ABSYS-CYBORG

La société Absys-Cyborg a réalisé un chiffre d'affaires de 50,3 M€ (46,7 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 5,0 M€ contre 3,6 M€ en 2016. L'amélioration de la rentabilité est le résultat d'efforts continus de productivité.

2.1.3.2 KEYRUS BELGIQUE

La société Keyrus Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de 22,9M€ (19,3M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de -0,3 M€ contre 0,1 M€ en 2016.

2.1.3.3 KEYRUS BRÉSIL

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 23,4 M€ (15,5 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 1,8 M€ (0,7 M€ en 2016).

2.1.3.4 KEYRUS BIOPHARMA BELGIQUE

Cette société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,8 M€ (11,6 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 0,4 M€ contre 0,3 M€ en 2016.

2.1.3.5 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 6,1 M€ (contre 4,1 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 0,4 M€ contre 0,0 M€ en 2016.

2.1.5.6 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 6,3 M€ (6,0 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 0,0 M€ (0,0 M€ en 2016).

2.1.3.7 KEYRUS MANAGEMENT

Cette société a une activité de conseil en management. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 10,1 M€ (9,0 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 0,9 M€ (0,6 M€ en 2016).

2.1.3.8 KEYRUS UK

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,7 M€ (6,1 M€ – 5,7M€ à taux de change constant – en 2016) et un résultat d'exploitation de -0,2 M€ (-0,2 M€ en 2016).

2.1.4 ÉVÉNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

En mai 2016, l'administration a notifié à Keyrus SA l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. L'administration a notifié une proposition de rectification le 26 mars 2018. Le montant redressé est en ligne avec le montant de redressement net provisionné dans les comptes au 31 décembre 2017.

2.1.5 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.

2.1.6 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 6,2 M€ au 31 décembre 2017 (6,8 M€ en 2016).

2.1.7 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.

2.1.7.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

2.1.7.1.1 RISQUES CLIENTS

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.

	31/12/2017	31/12/2016
Premier client	3,1%	2,9%
Cinq premiers clients	12,8%	12,1%
Dix premiers clients	20,6%	20,2%

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

2.1.7.1.2 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.

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes du Groupe peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement pré-contentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme IAS 37 ne permet pas de provisionner. Le Groupe rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

2.1.7.1.3 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 2017.

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.

2.1.7.1.4 RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Malgré un grand nombre de consolidations 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.

2.1.7.1.5 RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS

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

2.1.7.1.6 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. Actuellement, elles bénéficient d'un marché dynamique porté par les investissements des grands groupes dans la transformation digitale et l'application business des avancées technologiques en matière de digitalisation de la relation client, de data science et d'intelligence artificielle. Ainsi, un retournement de marché pourrait entraîner un décalage des projets d'investissement des clients de Keyrus et de ses filiales, et pourrait avoir des conséquences sur son activité si il 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.

2.1.7.1.7 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.

Keyrus a continué de renforcer ses équipes de recrutement au cours de l'année 2017, surtout du point de vue des process. En 2018, Ces efforts se concentreront plus particulièrement sur les outils opérationnels de pilotage du recrutement et sur le déploiement d'une politique d'« Agile HR » testée localement en 2017.

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.

2.1.7.1.8 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.

2.1.7.2 RISQUES JURIDIQUES

2.1.7.2.1 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

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

2.1.7.2.2 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Néant.

2.1.7.2.3 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 40% 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.

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 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.

2.1.7.2.4 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.

2.1.7.2.5 DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES BREVETS ET DES LICENCES

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

2.1.7.3 RISQUES DE MARCHÉ

2.1.7.3.1 RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX

Le Groupe réalise 78% 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	169 054	120 737		48 317		48 317
Canadian Dollar - CAD	6 438	7 313		-875		-875
Brazilian Real - BRL	5 863	7 892		-2 030		-2 030
New Israeli Shequel - NIS	3 472	3 241		231		231
AUTRES	10 608	12 008		-1 400		-1 400
TOTAL	195 434	151 191		44 243		44 243

Les emprunts bancaires, à hauteur de 40,9 M€ (contre 35,3 M€ à fin 2016) sont conclus à des taux d'intérêts principalement variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variables sont indexés sur l'Euribor 3 mois

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

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

Les valeurs mobilières de placement représentent 0,9M€ et la trésorerie disponible est de 19,8M€.

Compte tenu de l'encours financier des passifs financiers à taux variable, une 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.

2.1.7.3.2 RISQUE SUR LES ACTIONS

En unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	1 475 839
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1 475 839

2.1.7.3.3 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.

2.1.7.3.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Le Groupe a refinancé son endettement moyen terme au cours du premier semestre 2016, dans le cadre de la conclusion d'un crédit syndiqué sur cinq ans permettant de financer la croissance externe de Keyrus pour les trois prochaines années. Le montant maximal de tirage est de 18M€. Un financement BPI France de 5M€, adossé à ce crédit syndiqué et amorti sur 7 ans, a également été souscrit au premier semestre :

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 23 février 2016 pour un montant de tirage maximum de 18M€.
- Solde au 31 décembre 2017 : 3,8M€
- Durée de l'emprunt : 5 ans
- Remboursement semestriel
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,25 à 2,00 selon le ratio de covenant R1 atteint
- Ratios financiers
 - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
 - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
 - Solde au 31 décembre 2017 : 5M€
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
 - Aucun ratio financier applicable
- Safra : Emprunt pour un montant de 5MBRL :
 - Solde au 31 décembre 2017 : 5MBRL
 - Durée de l'emprunt : 3 ans
 - Remboursement en 35 mensualités pour 60% du montant et 40% in fine au 36ème mois
 - Taux d'intérêt fixe de 13,2%
 - Aucun ratio financier applicable
 - Couverture par une SBLC émise par la Société Générale

2.1.8 PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE

2.1.8.1. DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE 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.

2.1.8.2. LES STRUCTURES ET ACTEURS DU CONTROLE 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 sont réunis tous les 6 mois par la direction générale groupe.

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.

2.1.8.3. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

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.

2.1.8.3.1 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, les budgets de l'année font l'objet d'une présentation au Comité de Direction Groupe par les managers ;
- le budget consolidé fait l'objet d'une approbation formelle par le conseil d'administration après examen par le Comité d'Audit ;
- lorsque nécessaire, une actualisation des budgets est conduite sur la base des performances réalisées ;

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

2.1.8.3.2 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 la Direction Financière du Groupe.

2.1.8.3.3 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 conformes 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 2017 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'arrêtés des comptes consolidés est diffusée au sein du Groupe.

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

1.1 Faits marquants de l'exercice et postérieurs à la clôture

En mai 2016, l'administration a notifié à Keyrus SA l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. L'administration a notifié une proposition de rectification le 26 mars 2018. Le montant redressé est en ligne avec le montant de redressement net provisionné dans les comptes au 31 décembre 2017.

2.2.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 95 902 K€ contre 88 219 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 17 161 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 113 063 K€ contre 101.879 K€ en 2016.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 6,5 M€ au 31 décembre 2017 contre 6,9 M€ en 2016. 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 109 834 K€.

Les différents postes sont les suivants :

- Achat de marchandises :	7.769 K€
- Achats et autres services externes :	29.492 K€
- Impôts, taxes et versements assimilés :	2.578 K€
- Charges de personnel :	64.374 K€
- Dotations aux amortissements et provisions :	4.671 K€
- Autres charges	949 K€

L'exploitation a ainsi engendré un résultat bénéficiaire de 3.229 K€ contre 1.184 K€ en 2016.

Compte tenu d'un résultat financier d'un montant de 1.130 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 4.358 K€ contre 1.936 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 532 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 1.351 K€, le résultat de l'exercice se traduit par un bénéfice de 5.177 K€.

L'effectif salarié au 31 décembre 2017 est de 945 personnes.

Est annexé à ce rapport 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 classées par date d'échéance :

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

En milliers d'euros Échéances	NON ECHU	0 à 30	31 à 60	61 à 90	91+	TOTAL
2017	9 585 48,2%	3 410 17,2%	1 010 5,1%	856 4,3%	5 021 25,3%	19 881 100,0%
2016	10 040 58,6%	1 721 10,1%	809 4,7%	702 4,1%	3 849 22,5%	17 121 100,0%

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.

La société conduit des actions fortes pour réduire les dépassements d'échéances qu'elles subit de la part des clients. Le tableau suivant présente les comptes clients par échéance en milliers d'Euros :

En milliers d'euros Échéances	NON ECHU	0 à 30	31 à 60	61 à 90	91+	TOTAL
2017	22 112 75,7%	2 863 9,8%	1 624 5,6%	260 0,9%	2 358 8,1%	29 217 100,0%

Les comptes clients sont dépréciés à hauteur de 1.350 K€ au 31 décembre 2017.

2.2.3 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

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

2.2.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

2.2.4.1 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.

2.2.4.2 ACQUISITIONS

- Prise de participation de 51% de QConsulting en juillet 2017, société brésilienne spécialisée Smart Data et Self-BI et employant une quarantaine de collaborateurs. Au moment de son acquisition la société réalisait un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions de reals. Les synergies commerciales et opérationnelles ont déjà amenées de premiers résultats au second semestre 2017, QConsulting bénéficiant du portefeuille clients de Keyrus et des partenariat éditeurs du groupe et Keyrus bénéficiant de la qualité de gestion de projet de la société pour améliorer la productivité de ses équipes Smart Data et Self-BI maintenant managée par la direction de QConsulting.
- Rachat de titres des minoritaires de Rheims (30%) par Keyrus Brasil, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%. Suite à ce rachat, la société été absorbée par Keyrus do Brazil
- Intégration dans le périmètre de consolidation de la filiale colombienne Keyrus Colombia détenue à 100% par Keyrus SA et créée fin 2016.

2.2.5 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.

2.2.6 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.

2.2.7 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 2017, ces dépenses s'élèvent à 0€.

2.2.8 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).

2.2.9 AFFECTATION DES RÉSULTATS

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit 5.177K€

Le bénéfice distribuable est affecté à hauteur de à la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social, soit 432K€	0 K€
Le solde soit	5.177 K€
Au compte de «Report à nouveau», qui de	17.966 K€
Sera porté à	23.143 K€

2.2.10 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.

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

Nous vous renvoyons au paragraphe 2.1.4 du présent rapport

2.2.12 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.

2.2.13 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

2.2.13.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL :

Au 31 décembre 2017, 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.

2.2.13.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS À AUTORISER PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 MAI 2018

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 22 mai 2018.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 DÉCEMBRE 2017

Au 31 décembre 2017, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.475.839 actions en propre, soit 8,54 % du capital.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 MARS 2018

Au 31 mars 2018, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.467.143 actions en propre, soit 8,49% du capital.

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

Au 31 décembre 2017, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 19.828 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.456.011 titres

FINALITÉS DU PROGRAMME DE RACHAT RENOUVELÉ

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 22 mai 2018 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 2017, soit 1.475.839 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 251.948, soit 1,46 % du capital.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FOND

Le prix d'achat ne pourra excéder 15,00 € (cinq euros) par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 25.916.805 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 22 mai 2018 et expirera donc au plus tard le 21 novembre 2019. 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 2018.

Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2017	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,54%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 475 839
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 705
Valeur de marché du portefeuille (K€)	8 250

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2018 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.

2.2.13.3 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS, ENGAGEMENTS D'AUGMENTATION DE CAPITAL :

Un tableau récapitulatif des émissions de valeurs mobilières est annexé aux présentes.

2.2.13.4 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE :

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2017 est la suivante :

31 décembre 2017				
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	75,6%
PUBLIC	5 770 331	33,4%	6 484 889	24,4%
AUTO DETENTION	1 475 839	8,5%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 548 289	100,0%

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

Aucun plan d'actionnariat salarié n'a été mis en place au sein de la Société.

2.2.13.5 DROITS DE VOTE DIFFÉRENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

2.2.13.6 ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE

Le contrôle est décrit au paragraphe 2.13.4. Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 75,6% des droits de vote de la Société, contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de cinq membres au 31 décembre 2017 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 53. 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.

2.2.13.7 ACCORDS POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

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

2.2.13.8 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.

2.2.13.9 NANTISSEMENT

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

2.2.13.10 AUGMENTATION DE CAPITAL

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

2.2.14 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.

2.2.15 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 2,86 € et 6,21 €.

En annexe 3 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la société pour la période de janvier 2017 à mars 2018.

2.2.16 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

2.16.1 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.

2.2.17 ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

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

2.2.18 ALIÉNATIONS D' ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)

Néant.

2.2.19 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Néant.

2.2.20 FRANCHISSEMENT DE SEUIL

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2017.

2.2.21 PRÊTS INTERENTREPRISES

Néant.

2.2.22 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Néant.

2.2.23 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).

2.2.23.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

Les activités de conseil et de prestations de service informatique ne constituent pas une agression de l'environnement naturel.

2.2.23.2 CONSÉQUENCES SOCIALES :

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 945 personnes au 31 décembre 2017.

La variation de l'effectif de Keyrus SA s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2017 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2016	874
RECRUTEMENTS	351
DEPARTS	280
DEMISSIONS	158
FIN DE PERIODE D'ESSAI (DONT 3 2A L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR)	62
LICENCIEMENTS	8
RUPTURES CONVENTIONNELLES	18
TRANSFERTS	2
FIN DE CDD & Contrats courts	32
TOTAL DES DEPARTS	280
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2017	945

D'autres fonctions externalisées concernent l'accueil et le standard téléphonique ainsi que l'entretien des locaux.

95,24% 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 2,21% mais en dégradation par rapport à 2016 (1,96%).

Le cadre de sa politique de renforcement d'expertise et d'attraction de talent, la société a significativement augmenté ses efforts de formation du personnel tant par des formations externes que par des formations suivies en interne pour laquelle une nouvelle politique a été lancée et les équipes renforcées. En conséquence, l'effort de formation s'est élevé à 4,1% de la masse salariale 2017, contre 2,1% en 2016.

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 séniors.

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2017 par l'organisation de soirées pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année pour les enfants du personnel. 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 ses obligations qui restent néanmoins peu significatives de par l'activité de services qui y est exercée.

En termes 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.

2.3 FACTEURS DE RISQUES

L'information est donnée au paragraphe 2.1.7 du présent document.

2.4 RAPPORT SUR LES RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

2.4.1 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 2017, 1.727.787 actions), pour un montant global maximum ne pouvant excéder 25.916.805 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :
 - * l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - * l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
 - * la conservation et/ou la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
 - * l'attribution et/ou la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
 - * la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,
 - * la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à quinze euros (15 €), 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 3,0 € par action ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour ce faire.

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5. RAPPORT SUR LES RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

2.5.1 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 :

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 16ème résolution ci-dessous.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
 - les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
 - le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
 - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
 - b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
 - c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.
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.

2.5.2 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 CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE

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. 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 16ème 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.

2.5.3 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), CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE

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. 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 10ème résolution ci-dessus et s'imputera sur le plafond global prévu à la 16ème résolution ci-dessus ;
- 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.

2.5.4 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 CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous proposons 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 10ème et 11ème résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 10ème et 11ème 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 émissions directes d'actions nouvelles (augmentation de capital immédiate) 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 10ème 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.

2.5.5 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, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-135-1 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous proposons, 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 9ème, 10ème et 11ème 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 16ème 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.

2.5.6 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 CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-138 DU CODE DE COMMERCE

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 :

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 16ème 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.

2.5.7 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, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-138-1 DU CODE DE COMMERCE

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 :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.
3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16ème 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 (10) 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.

2.5.8 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 9ème à 15ème 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 9ème 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 10ème et 11ème 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 14ème 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 15ème résolution est de 10% du capital social.

2.5.9 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, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-130 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous proposons 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.

2.5.10 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, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-147 DU CODE DE COMMERCE

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 :

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 1er et 2ème 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, résul-

tant 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.

2.5.11 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, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-148 DU CODE DE COMMERCE

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 :

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.

2.5.12 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 CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-177 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

NOUS VOUS PROPOSONS 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.

2.5.13 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 CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-197-1 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Nous vous proposons conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.
2. Décide que le conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.
3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront

porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.

4. Décide que, sauf exceptions légales :

- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;

- le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;

étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :

- soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
- soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission.

6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;

- déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;

- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;

- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;

- inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;

- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5.14 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'ACTIONNAIRES AU PROFIT DES SALARIÉS ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-138 DU CODE DE COMMERCE

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 :

1. Délégué 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.

2.5.15 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. 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.

2.5.16 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 2016 et 2017.

Voir annexe 4.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 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 suivantes Keyrus Belgique, Keyrus Management Belgique, Keyrus Luxembourg, Keyrus UK, Keyrus Espagne.

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

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 227 870	17 227 870	17 227 870	17 277 870	17 277 870
<i>A dividende prioritaire existantes</i>					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
<i>Par conversion d'obligations</i>					
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	95 901 610	88 219 426	82 318 101	68 771 222	64 128 787
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	4 322 427	1 429 607	1 606 560	2 914 703	2 897 995
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	- 1 351 208	- 733 560	- 882 406	- 563 640	- 532 505
Participation des salariés au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	5 177 336	1 553 344	4 097 997	3 356 512	1 701 803
Résultat distribué					
Résultat par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,25	0,08	0,09	0,17	0,17
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,30	0,09	0,24	0,19	0,10
Dividende attribué à chaque action					
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	910 12 mois	818 12 mois	767 12 mois	687 12 mois	627 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	43 885 788	40 439 932	35 867 104	31 211 352	28 413 763
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	20 488 085	19 346 277	17 057 617	14 758 918	13 785 473

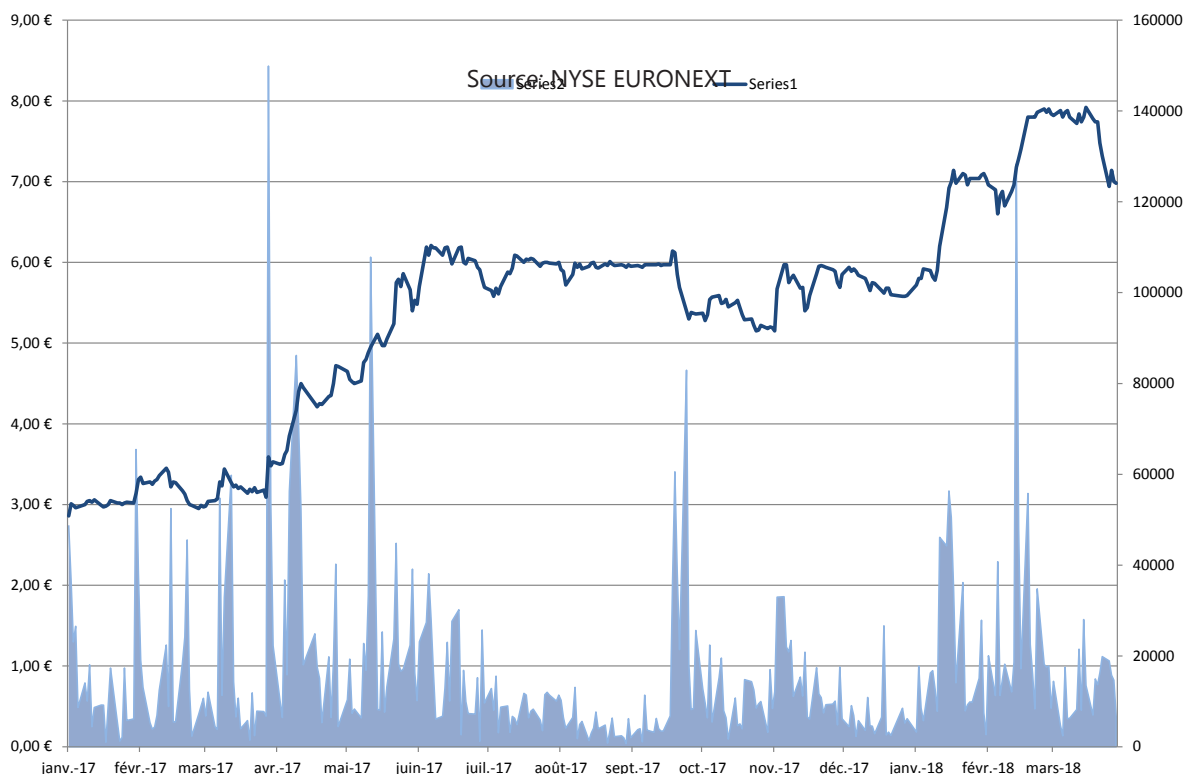
ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés
Principales filiales détenues à plus de 50%									
Absys - Cyborg	1 000	7 901	8 901	100%	9 667	9 667	50 317	5 034	1 500
Absys - Cyborg Belgique	19	323	341	100%		0	1 704	239	-
BIPB Group Limited	3	-6	-4	100%	1 331	1 331	0	-1	-
BIPB LLC US	8	275	284	100%		0	3 096	126	-
BIPB LTD UK	4	-2 275	-2 272	100%		0	5 736	-252	-
BIPB SARL	1	-3	-2	100%		0	0	0	-
Equinoxe	50	1 204	1 254	100%	79	79	2 255	295	-
Kadris Consultants	38	524	562	100%		0	3 778	396	-
Kadris Group	1 800	-889	911	100%	1 515	1 515	0	-12	-
Keyrus Belgium	125	2 414	2 539	100%	5 999	5 999	22 879	-256	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	76	176	100%	1 115	1 115	11 807	413	-
Keyrus Biopharma Innovation	50	-10	40	100%	50	50	464	38	-
Keyrus Biopharma Tunisie	17	154	171	90%		0	126	54	-
Keyrus Canada Inc	1 463	-1 909	-446	100%	985	985	5 672	408	-
Keyrus Capital Markets	100	-199	-99	95%	95	95	1 609	327	-
Keyrus Chine	513	-315	197	100%		0	3 539	155	-
Keyrus Colombie	42	59	100	100%		0	1 331	144	-
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	453	111	564	100%	4 298	4 298	23 338	1 790	-
Keyrus Espagne (Etica Software)	29	424	453	100%	2 545	2 545	6 282	-6	-
Keyrus Israël	2	763	766	70%		0	691	74	-
Keyrus Limited (HK)	11	-976	-965	70%	7	7	166	-5	-
Keyrus Luxembourg	31	-849	-818	100%	0	0	268	-114	-
Keyrus Management	1 200	1 340	2 540	90%	1 305	1 305	10 118	946	-
Keyrus Management Belgique	103	607	710	51%		0	5 959	-96	-
Keyrus Management Regions	100	-182	-82	95%	76	76	1 519	-167	-
Keyrus Maurice	39	-52	-13	100%	95	95	128	0	-
Keyrus Middle East DMCC	11	86	98	100%		0	0	95	-
Keyrus Suisse	128	-1 044	-916	100%	32	32	672	-101	-
Keyrus Talents	0	-3	-2	100%	0	0	674	1	-
Keyrus Tunisie	0	1 597	1 597	68%	0	0	2 016	441	-
Keyrus USA	83	175	259	77%	65	65	3 129	273	-
Medqualis	1	597	598	55%	243	243	2 551	747	-
Q Consulting LTDA	63	490	553	51%	283	283	2 068	842	-
Q Consulting SEP	0	173	173	51%		0	846	288	-
Up Génération	0	-1 695	-1 695	100%	0	0	1 585	68	-
Vision BI	1	485	486	51%		0	6 184	-150	-
Vision BI USA	0	163	163	100%		0	3 153	35	-

ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DU TITRE

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2017

Cotations et volumes traités



ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres				TOTAL		
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	
Audit															
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés															
- Emetteur	86	83	25%	26%	35	32	10%	10%			0%	0%	121	115	
- Filiales intégrées globalement	81	78	24%	24%	84	80	25%	25%	52	52	15%	16%	217	210	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes															
- Emetteur	3			1%	3			1%					6	0	
- Filiales intégrées globalement															
<i>Sous-total</i>	<i>170</i>	<i>161</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>122</i>	<i>112</i>	<i>35%</i>	<i>34%</i>	<i>52</i>	<i>52</i>	<i>15%</i>	<i>16%</i>	<i>344</i>	<i>325</i>	
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement															
- Juridique, fiscal, social				0%	0%				0%	0%		0%	0%	0%	
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)				0%	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>	<i>0</i>	<i>0</i>	
TOTAL	170	161	50%	50%	122	112	35%	34%	52	52	15%	16%	344	325	

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, PONT-BRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC 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 2017 et 2016 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.

III – ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

3.1 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

KEYRUS

3.1.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'€	Notes	31/12/2017 12 mois	31/12/2016 12 mois
Chiffre d'affaires	5	257 373	227 926
Autres produits de l'activité		435	199
Total produits des activités ordinaires		257 809	228 125
Achats consommés		-93 224	-85 265
Charges de personnel	6	-146 263	-130 353
Impôts et taxes		-2 312	-2 270
Dotations aux Amortissements	12	-1 464	-1 243
Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur		-1 462	701
Autres produits et charges opérationnels courants		1 038	-527
Résultat Opérationnel Courant		14 122	9 167
Autres produits et charges opérationnels	7	-1 914	-1 792
Résultat Opérationnel		12 209	7 375
Coût de l'endettement financier net	8	-1 589	-1 404
Autres produits et charges financiers	8	471	733
Résultat avant impôt		11 091	6 704
Impôts sur le résultat	9	-3 319	-2 091
Résultat net		7 772	4 612
Dont:			
Part du Groupe		7 055	4 353
<i>Part des minoritaires</i>		716	259
Résultat par action	10	0,45	0,28
Résultat dilué par action		0,45	0,28

3.1.2. — ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	31/12/2017 12 mois	31/12/2016 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	7 772	4 612
Autres éléments du résultat global :		
Éléments ne devant pas être reclassés en résultat net :		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	-140	-114
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	47	38
Sous total des éléments ne devant pas être reclassés	-93	-76
Éléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :		
- Ecart de conversion	-839	453
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	94	-102
Sous total des éléments devant être reclassés	-745	351
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	-839	275
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	6 933	4 887
<i>Dont part du Groupe</i>	6 375	4 582
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	558	305

3.1.3. BILAN

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2017	31/12/2016
Goodwill	11	44 079	44 371
Immobilisations Incorporelles	12	627	391
Immobilisations Corporelles	12	5 142	3 365
Autres actifs non courants	13	27 779	25 361
Impôts différés actifs	9	4 997	4 706
Total Actif Non Courant		82 624	78 194
Stocks et en cours	14	13	9
Créances clients et autres débiteurs	15	112 126	96 954
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	20 671	20 278
Total Actif Courant		132 810	117 240
Total de l'actif		215 434	195 434

PASSIF	Notes	31/12/2017		31/12/2016	
Capital		4 241		4 241	
Primes d'émission		20 942		20 942	
Réserves consolidées		17 433		13 642	
Résultat consolidé		7 055		4 353	
Capitaux Propres Part du Groupe	17	49 672		43 179	
Intérêts minoritaires		1 173		1 064	
Total des capitaux propres	17	50 845		44 243	
Provisions	18	9 039		7 093	
Passif financiers	20	19 836		19 337	
Impôts différés passifs	9	278		123	
Total Passif Non Courant		29 154		26 552	
Provisions	18	3 603		3 857	
Passifs financiers	20	26 315		20 783	
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	21	32 486		31 910	
Dettes fiscales et sociales	21	46 891		42 296	
Autres passifs	21	26 139		25 793	
Total Passif Courant		135 435		124 639	
Total du passif		215 434		195 434	

3.1.4. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2017	31/12/2016
Résultat net	7 772	4 612
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-991	-576
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	3 367	491
Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	-189	-284
Plus et moins-values de cession	-230	19
Elim. des autres charges et produits calculés	256	45
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	9 985	4 307
Coût de l'endettement financier net	1 589	1 404
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	3 319	2 091
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	14 893	7 802
Impôts versés	-3 441	-2 489
Variation du BFR	-10 027	1 014
Flux net de trésorerie généré par l'activité	1 424	6 326
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-4 525	-2 137
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 065	
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-1 044	-1 657
Incidence des variations de périmètre	-55	-1 921
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-4 559	-5 714
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	23	
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	-102	14
Rachats et reventes d'actions propres	191	28
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-21 329	-16 021
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	26 647	16 317
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 596	-1 366
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	3 835	-1 027
Incidence des variations des cours des devises	-290	5
Incidence des changements de principes comptables	44	150
Variation de trésorerie	454	-261
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	20 002	20 263
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture (Note 16)	20 457	20 002

3.1.5. 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 31/12/2015	4 241	20 942	10 142	209	3 717	39 251	36	39 287
Affectation résultat & reclassement			3 717		-3 717			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-177	406		229	46	275
Résultat 2015					4 353	4 353	259	4 612
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-177	406	4 353	4 582	305	4 887
Augmentation de capital							15	15
Stocks options								
Variation de l'auto détention			378			378		378
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-637			-637	2 151	1 514
Put sur intérêts minoritaires			-395			-395	-1 443	-1 839
Autres								
Solde au 31/12/2016	4 241	20 942	13 027	615	4 353	43 179	1 064	44 243
Affectation résultat & reclassement			4 353		-4 353			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				-680		-680	-159	-839
Résultat 2017					7 055	7 055	716	7 772
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				-680	7 055	6 375	558	6 933
Augmentation de capital							21	21
Stocks options								
Variation de l'auto détention			191			191		191
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			422			422	-469	-47
Put sur intérêts minoritaires			-495			-495		-495
Autres								
Solde au 31/12/2017	4 241	20 942	17 499	-65	7 055	49 672	1 173	50 845

3.1.6 NOTES ANNEXES

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

généralités

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 2017 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 synthétiques le 20 mars 2018, les états financiers consolidés le 11 avril 2018, a finalisé le document de référence le 23 avril 2018 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2017. 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 2017 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 2017. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

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

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

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

EVOLUTION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2016 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2017 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Aucune nouvelle norme ne s'applique pour la première fois à compter du 1er janvier 2017. Seuls quelques amendements de normes s'appliquent obligatoirement aux exercices ouverts en 2017 :

- Amendements à IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir : l'information relative à la variation des passifs issus des activités de financement requise par ces amendements est présentée en note 12 ;
- Amendements à IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre des pertes latentes : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après qui pourraient le concerner et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2017 :

- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires obtenus de contrats conclus avec des clients » ;
- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- Amendements à IAS 7 « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- Amendements à IAS 12 « Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes non réalisées » ;
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise » ;
- Amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- Améliorations annuelles, cycle 2014-2016 ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ».

Une analyse des impacts et des conséquences pratiques de l'application de ces normes est en cours. Concernant IFRS 15, le groupe n'anticipe pas d'incidence significative de l'application de cette norme.

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 le 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 goodwills 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 goodwills) 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 goodwills 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 goodwills 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 goodwills). Ces valeurs recouvrables sont essentiellement déterminées à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en termes de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour 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 goodwills ne sont pas réversibles.

8) ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS : Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti. 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 retraite.

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

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

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

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

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

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

Le Groupe fait appel à un actuaire indépendant pour évaluer les hypothèses actuarielles, les différentes composantes de la provision et sa variation.

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 comp-

tabilisés 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'ac-

tions) 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 actions gratuites attribuées a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- 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.
- La juste valeur des options a été déterminée en tenant compte des caractéristiques contractuelles de celles-ci (prix d'exercice, période d'exercice), des hypothèses de rentabilité des sous-jacents lors de l'exercice et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

Conformément à IFRS 2, les options de souscription d'actions octroyées en contrepartie du contrôle d'une entreprise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise sont couvertes par la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ». Aucune charge relative à ces plans n'est enregistrée.

24) SECTEURS OPÉRATIONNELS : Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

- 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 l'activité Grands Comptes (GC) et l'activité Mid Market (MM).

Les actifs sectoriels sont les actifs opérationnels utilisés par un secteur dans le cadre de ses activités opérationnelles. Ils comprennent les goodwill affectables, les immobilisations incorporelles et corporelles, ainsi que les actifs courants utilisés dans les activités opérationnelles. Ils n'incluent pas les impôts différés actifs et les actifs financiers non courants. Ces actifs sont portés dans la ligne « non affectés ».

25) RÉSULTAT PAR ACTION : Le résultat par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture et en excluant les instruments anti-dilutifs.

Lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options), ils sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché et ce uniquement si celui-ci est supérieur au prix d'exercice du droit.

Dans les deux cas, les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour les années suivantes.

26) POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. 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 principalement à taux variable. Dans le contexte de taux favorable actuel, le Groupe envisage de mettre en place une couverture de taux sur le second semestre 2017 afin de sécuriser son coût de financement avantageux.

NOTE 2. – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Nous vous renvoyons à la Note 18. – Provisions dans laquelle est fait un point sur l'évolution du contrôle fiscal de Keyrus SA ouvert en mai 2016.

NOTE 3. – PRINCIPALES SOURCES D'INCERTITUDES RELATIVES AUX ESTIMATIONS

L'établissement des états financiers consolidés préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui affectent les états financiers. Des changements de faits et circonstances peuvent amener le Groupe à revoir ces estimations.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes. Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes consolidés ont été établis en tenant compte du contexte économique et financier de chaque région où est implanté Keyrus, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne

NOTE 4. – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2017 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- Prise de participation de 51% de QConsulting en juillet 2017, société brésilienne spécialisée Smart Data et Self-BI et employant une quarantaine de collaborateurs. Au moment de son acquisition la société réalisait un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions de reals. Les synergies commerciales et opérationnelles ont déjà amenées de premiers résultats au second semestre 2017, QConsulting bénéficiant du portefeuille clients de Keyrus et des partenariats éditeurs du groupe et Keyrus bénéficiant de la qualité de gestion de projet de la société pour améliorer la productivité de ses équipes Smart Data et Self-BI maintenant managée par la direction de QConsulting.
- Rachat de titres des minoritaires de Rheims (30%) par Keyrus Brasil, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%. Suite à ce rachat, la société a été absorbée par Keyrus do Brazil
- Intégration dans le périmètre de consolidation de la filiale colombienne Keyrus Colombia détenue à 100% par Keyrus SA et créée fin 2016.
- Acquisition de Décilogic et fusion dans Absys-Cyborg par transmission universelle de patrimoine. La

société représente un chiffre d'affaires de l'ordre d'1 millions d'euros et emploie une dizaine de collaborateurs. Cette acquisition permet à Absys-Cyborg d'accélérer ses développements dans le domaine de la BI pour SME's et les portails de workflow «collaboratifs».

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2017	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre			Société consolidante
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	90%	90%	01/01/17 - 31/12/17
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Chine	Shanghaï	31 décembre	100%	70%	01/01/17 - 31/12/17
Equinox	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Israël	Tel Aviv - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/17 - 31/12/17
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/17 - 31/12/17
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/17 - 31/12/17
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Rheims *	Sao Paulo - Brésil	30 juin	100%	100%	01/01/17 - 30/06/17
Keyrus Colombia	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus UK Group	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus UK (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	95%	93%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Management Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus Talents	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/17 - 31/12/17
Medqualis	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/17 - 31/12/17
Keyrus USA	Londres - UK	31 décembre	77%	77%	01/01/17 - 31/12/17
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	01/01/17 - 31/12/17

* Absorbée par Keyrus do Brazil au 30 juin 2017

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 €	31/12/2017			31/12/2016		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Produits						
Ventes externes	206 143	51 230	257 373	180 418	47 508	227 926
Total produits des opérations	206 143	51 230	257 373	180 418	47 508	227 926
Résultat Opérationnel Courant	9 075	5 047	14 122	5 016	4 151	9 167
Autres produits et charges opérationne	-1 745	-168	-1 914	-1 412	-380	-1 792
Résultat Opérationnel	7 330	4 879	12 209	3 604	3 770	7 375

en Milliers €	31/12/2017				31/12/2016			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
Bilan :								
Actifs								
Goodwills	31 636	12 443		44 079	32 036	12 335		44 371
Immobilisations nettes	5 057	712		5 769	2 844	911		3 755
Actifs sectoriels	96 095	27 146	-11 102	112 139	82 132	24 620	-9 789	96 963
Autres Actifs	51 234	2 022	191	53 447	46 936	3 219	191	50 345
Total des actifs consolidés	184 022	42 324	-10 911	215 434	163 947	41 085	-9 598	195 434

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2017 et 2016 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/2017	31/12/2016
France	60%	62%
Europe Zone Euro hors France	18%	20%
Autres	22%	19%
TOTAL GENERAL	100%	100%

NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

en milliers d'€	31/12/2017	31/12/2016
Salaires et traitements	106 197	93 303
Charges sociales	36 878	34 244
Autres charges de personnel	3 050	2 689
Engagements retraites	137	117
TOTAL	146 263	130 353

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 6,4 M€ (7,1 M€ en 2016)

La loi de finances pour 2017 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 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2016, ce produit s'élève à 0,6M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2017	31/12/2016
Effectif opérationnel	2 098	1 932
Effectif commercial et administratif	458	420
Total effectif	2 556	2 352

Les effectifs salariés présentés ci-avant sont ceux à la clôture de chaque exercice.

NOTE 7. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

En milliers d'€	31/12/2017	31/12/2016
Charges de réorganisation	-1 388	-1 071
Résultat de cession d'actifs	230	-19
Autres	-756	-702
Autres produits et charges opérationnels	-1 914	-1 792

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

Les autres charges concernent principalement les pénalités liées à un redressement fiscal au Brésil pour 0,4M€ et le passage en pertes de créances anciennes insuffisamment provisionnées pour 0,2M€. Pour rappel en 2016, les autres charges concernent principalement des locaux inoccupés portés par Keyrus SA.

NOTE 8. – RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'€	31/12/2017	31/12/2016
Intérêts et autres produits financiers		-35
Total produits financiers		-35
Intérêts et charges assimilées	1 589	1 369
Total Charges financières	1 589	1 369
Coût de l'endettement financier net	-1 589	-1 404

en milliers d'€	31/12/2017	31/12/2016
Gains de change	655	683
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	426	571
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente	-52	-45
Autres produits financiers	975	423
Total produits financiers	2 003	1 633
Pertes de change	1 097	643
Autres charges financières	435	257
Total Charges financières	1 532	900
Autres produits et charges financiers	471	733

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.589 K€ (1.404 K€ pour 2016).

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 426 K€.

Les autres produits financiers sont principalement constitués de la reprise d'earn-out initialement comptabilisés mais finalement non versés.

NOTE 9. – IMPÔTS

Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Impôt différé	201	28
Impôt exigible	-3 520	-2 119
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	-3 319	-2 091

La réconciliation entre l'impôt théorique et la charge d'impôt réelle s'établit comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Résultat avant impôts	11 091	6 704
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	3 696	2 234
Rapprochement :		
Différences permanentes	-1 902	-2 665
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs	-49	
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	503	1 674
Impact du report variable	-39	-10
Effet des différences de taux d'imposition	-190	-81
Crédit d'impôt et CVAE (1)	1 194	939
Autres	106	1
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	3 319	2 091
Taux effectif d'impôt	29,92%	31,19%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1194 K€ (1026K€ en 12-2016)

Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	18 102	17 261
- dont non reconnus	13 105	12 555
Impôts différés actifs reconnus	4 997	4 706
Impôts différés passifs	278	123
Impôts différés nets	4 719	4 584

* 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 selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 56,8M€.

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	31/12/2017		31/12/2016		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2017	2016
Immobilisations corporelles et incorporelles						
Autres actifs	216	474		186	-258	-186
Provisions et Engagements de retraites	698	10	537		687	537
Dettes financières		62		166	-62	-166
Autres passifs	1 311		1 369		1 311	1 369
Reports fiscaux déficitaires	3 040		3 029		3 040	3 029
Total des Impôts différés	5 265	547	4 935	352	4 719	4 584

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	31/12/2017	31/12/2016
Solde net au 1er janvier	4 584	4 477
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	141	-64
Produit (ou Charge) de l'exercice	201	21
Différences de change	-148	120
Acquisition de filiales		23
Cession de filiales		
Autres	-59	6
Balance au 31 décembre	4 719	4 584

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	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	7 055 404	4 352 999	3 716 761
Nombre d'actions au 01/01	15 800 441	15 772 840	15 641 620
Nombre d'actions au 31/12	15 802 031	15 800 441	15 772 840
Nombre moyen d'actions	15 801 236	15 786 641	15 707 230
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)	0,45	0,28	0,24
Capital potentiel BSAAR	-	-	-
Nombre d'actions totales potentiels	15 801 236	15 786 641	15 707 230

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	7 055 404	15 801 236	0,45
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	7 055 404	15 801 236	0,45

NOTE 11. – GOODWILL

en Milliers €	TOTAL
Valeur brute :	
Au 1er janvier 2016	41 739
Acquisitions	3 350
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	709
Au 31 décembre 2016	45 798
Acquisitions	395
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	-687
Au 31 Décembre 2017	45 506
Dépréciations :	
Au 1er janvier 2016	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2016	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 Décembre 2017	-1 427
Montant net comptable au 31 Décembre 2017	44 079
Au 31 décembre 2016	44 371

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2017 reste provisoire et pourra être revue au premier semestre 2018.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2017 concernent des écarts de conversion pour 687 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du réal brésilien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2017	31/12/2016
Grands Comptes	31 636	32 036
Mid Market	12 443	12 335
TOTAL	44 079	44 371

Le montant recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) est déterminé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction. Ils sont également basés sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine 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 7,6% en moyenne par la direction (7,7% pour Grands Comptes et 7,4% pour Mid Market).

- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,4% par la direction (0,5% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).

- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).

- Le coût de la dette a été calculé à 2,0% en moyenne par la direction (2,2% pour Grands Comptes et 1,4% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,2% (9,5% en 2016).

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 21,3 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 18,2M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,2 sur l'UGT Mid 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 55,0 M€ à la hausse (Grands Comptes 47,2M€ et Mid Market 7,7M€) et de 41,2M€ à la baisse (Grands Comptes -35,4M€ et Mid Market -5,8M€). 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 19,1M€ (Grands Comptes 16,5M€ et Mid Market 2,7M€) à la hausse et de 16,6M€ à la baisse (Grands Comptes -14,3M€ et Mid Market -2,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.

NOTE 12. – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
Valeur brute :					
Au 1er janvier 2016	1 504	1 720	3 224	6 709	6 709
Acquisitions	111	320	431	1 706	1 706
Cessions/Mises au rebut	-154	-218	-372	-1 322	-1 322
Variation de périmètre		15	15	127	127
Ecart de change	16	55	71	234	234
Reclassement					
Au 1er janvier 2017	1 477	1 892	3 369	7 454	7 454
Acquisitions	392	419	811	3 638	3 638
Cessions/Mises au rebut	-336	-75	-410	-886	-886
Variation de périmètre		6	6	45	45
Ecart de change	-41	-60	-101	-270	-270
Reclassement					
Au 31 décembre 2017	1 493	2 182	3 674	9 982	9 982
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
Au 1er janvier 2016	1 334	1 504	2 838	4 176	4 176
Charge d'amortissement de l'exercice	185	67	252	992	992
Dépréciations		-9	-9	-5	-5
Cessions/Mises au rebut	-150	-29	-179	-1 308	-1 308
Variation de périmètre		15	15	107	107
Ecart de change	16	45	61	128	128
Reclassement					
Au 1er janvier 2017	1 385	1 593	2 978	4 089	4 089
Charge d'amortissement de l'exercice	234	100	334	1 130	1 130
Dépréciations				-1	-1
Cessions/Mises au rebut	-201		-201	-238	-238
Variation de périmètre		5	5	27	27
Ecart de change	-34	-36	-70	-167	-167
Reclassement					
Au 31 décembre 2017	1 384	1 663	3 047	4 840	4 840
Montant net :					
Au 31 décembre 2017	108	519	627	5 142	5 142
AU 31 décembre 2016	92	299	390	3 365	3 365

NOTE 13 – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
Solde au 31/12/2015	22 815	38	22 777
Augmentation	2 249		2 249
Remboursement	-172		-172
Variation de périmètre	42		42
Reclassement et Autres variations	464	-1	465
Solde au 31/12/2016	25 398	37	25 361
Augmentation	2 635	1	2 634
Remboursement	-6		-6
Variation de périmètre	-242		-242
Reclassement et Autres variations	29	-2	31
Solde au 31/12/2017	27 814	36	27 779

En milliers d'€	31/12/2017	31/12/2016
Dépôt de garantie et prêts	5 152	4 324
Titres de participations non consolidés	944	831
Autres créances part à plus d'un an	21 683	20 205
TOTAL	27 779	25 361

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

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués de participations dans des sociétés en démarrage : BIPB South Africa, Keyrus Singapour, ZBRE.

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	31/12/2017	31/12/2016
Marchandises	50	43
Ecart de conversion		9
Total au coût	50	51
Dépréciation à l'ouverture	-43	-34
Variation		
Ecart de conversion	6	-9
Dépréciation à la clôture	-37	-43
TOTAL NET	13	9

NOTE 15. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Créances clients	88 279	76 086
Dépréciation sur créances clients	-2 688	-2 544
Montant net des créances clients	85 591	73 542
Autres débiteurs nets	16 625	15 094
Charges constatées d' avance	9 910	8 318
TOTAL	112 126	96 954

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Echéances		
Non échues	73 953	56 853
Entre 0 et 30 jours	7 302	10 573
Entre 31 et 60 jours	2 986	2 469
Entre 61 et 90 jours	1 162	1 520
Entre 91 et 180 jours	950	1 523
Entre 181 et 360 jours	58	823
Plus de 360 jours et douteux	1 984	2 325
TOTAL	88 279	76 086

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,7M€ (2,5M€ en 2016). 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.

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	31/12/2017	31/12/2016
Équivalents de trésorerie	912	853
Trésorerie	19 759	19 424
TOTAL	20 671	20 278

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	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	20 671	20 278
Découverts bancaires	-184	-257
Autres	-30	-18
Trésorerie du tableau des flux	20 457	20 002

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 PROPRESCapital

	31/12/2017	31/12/2016
<u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 800 441	15 772 840
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	1 590	27 601
<i>A la clôture de l'exercice</i>	15 802 031	15 800 441

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 -680 K€ (-453 K€ en 2016) 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 2016</u>	1 505 030	1 568
Acquisitions	336 141	808
Cessions	-363 742	-807
<u>Au 1er janvier 2017</u>	1 477 429	1 570
Acquisitions	198 895	1 061
Cessions	-200 485	-1 023
<u>Au 31 décembre 2017</u>	1 475 839	1 609

Au 31 décembre 2017, la société dispose de 8,55% du capital en auto-détention.

NOTE 18. – PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ;
- ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Tableau de variation des provisions

En milliers d'€	31/12/2016	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2017
Provisions pour risques & charges	5 678		-315	5 088	-57	-100		-2 961	7 334
Provisions pour engagement retraite	1 414			157			134		1 705
Provisions non courantes	7 093		-315	5 245	-57	-100	134	-2 961	9 039
Provisions pour risques & charges	3 857		-12	2 633	-2 872	-2 964		2 961	3 603
Provisions courantes	3 857		-12	2 633	-2 872	-2 964		2 961	3 603

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 7.196 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.740 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.705 K€

Provisions pour risques & charges, litiges sociaux et prud'homaux : les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dans différentes régions, dont certains peuvent donner lieu à redressement. Enfin, certains risques n'ayant pas encore été concrétisés par un litige ouvert peuvent être provisionnés au regard d'un montant évaluable de manière fiable et d'un risque d'occurrence important. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

En mai 2016, l'administration a notifié à Keyrus SA l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. L'administration a notifié une proposition de rectification le 26 mars 2018. Le montant redressé est en ligne avec le montant de redressement net provisionné dans les comptes au 31 décembre 2017.

Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes du Groupe peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement pré-contentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme IAS 37 ne permet pas de provisionner. Le Groupe rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

NOTE 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:

	31/12/2017	31/12/2016
Taux d'actualisation	1,30%	1,42%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2017	31/12/2016
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	2,50%
40 - 49 ans	2,00%	2,00%
50 - 59 ans	1,50%	1,50%
60 ans et +	1,00%	1,00%

· Le turnover est déterminé en fonction de l'âge du salarié.

Les montants comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 157K€ en 2017 (117K€ en 2016). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

NOTE 20. – PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2017	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	12 829	4 558	8 271	
Financement de créances	27 838	20 483	7 355	
Découvert bancaires	184	184		
Autres passifs financiers	5 300	1 090	4 210	
TOTAL DETTES FINANCIERES	46 151	26 315	19 836	

RUBRIQUES	31/12/2016	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2017
Emprunts bancaires	12 199	-346	27	5 211	-4 263		12 829
Financement de créances	22 856			21 505	-16 522		27 838
Découverts bancaires	257	-6		-67			184
Autres passifs financiers	4 808	-257	1 686	607	-555	-989	5 300
TOTAL DETTES FINANCIERES	40 120	-609	1 712	27 256	-21 340	-989	46 151

Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 5,2 M€ et les remboursements à 4,8 M€.

Les autres dettes financières correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisition.

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

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe envisage de souscrire une couverture pour ce risque.

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.

En 2017, Keyrus do Brazil a converti une ligne court terme de 5MBRL en ligne moyen terme à un taux plus compétitif, moitié moindre.

Les principaux emprunts moyen terme du Groupe sont les suivants :

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 23 février 2016 pour un montant de tirage maximum de 18M€.
- Solde au 31 décembre 2017 : 3,8M€
- Durée de l'emprunt : 5 ans
- Remboursement semestriel
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,25 à 2,00 selon le ratio de covenant R1 atteint
- Ratios financiers
- R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
- R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
 - Solde au 31 décembre 2016 : 5M€
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
 - Aucun ratio financier applicable
- Safra : Emprunt pour un montant de 5MBRL :
 - Solde au 31 décembre 2017 : 5MBRL
 - Durée de l'emprunt : 3 ans
 - Remboursement en 35 mensualités pour 60% du montant et 40% in fine au 36ème mois
 - Taux d'intérêt fixe de 13,2%
 - Aucun ratio financier applicable
 - Couverture par une SBLC émise par la Société Générale

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.

NOTE 21. – AUTRES PASSIFS COURANTS

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2017	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2016	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	3 603	3 603		3 857	3 857	
Fournisseurs et comptes rattachés	30 731	30 731		29 682	29 654	28
Avances et acomptes reçus	912	912		1 047	1 047	
Avoirs à établir	843	843		1 181	1 181	
Dettes fiscales et sociales	46 891	46 850	41	42 296	42 201	95
Autres dettes	1 292	1 292		1 141	1 141	
Produits constatés d'avance	24 848	23 452	1 395	24 652	22 862	1 790
TOTAL	109 120	107 684	1 436	103 856	101 943	1 913

NOTE 22. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
31/12/2017						
Actifs financiers non courant		27 779			27 779	27 779
Clients		85 591			85 591	85 591
Autres débiteurs		26 535			26 535	26 535
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 671				20 671	20 671
ACTIFS FINANCIERS	20 671	139 905			160 576	160 576
Emprunt obligataires (y compris <1 an)						
Autres passifs (y compris <1 an)			45 967		45 967	45 967
Fournisseurs			30 731		30 731	30 731
Autres créditeurs			26 139		26 139	26 139
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)						
Concours bancaires courants			184		184	184
PASSIFS FINANCIERS			103 021		103 021	103 021

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'€	31/12/2017	31/12/2016
Nombres de personnes concernées	28	25
Avantages à court terme	6 810	6 654
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
Total	6 810	6 654

Dans la continuité des investissements réalisés ces deux dernières afin de structurer le groupe et lui donner les moyens de poursuivre une croissance dynamique, un comité de direction groupe plus restreint est constitué en 2018 : en 2017, un seul comité regroupait les directions transverses groupe et les directions de pays. En 2018, un comité restreint s'ajoute et n'est constitué que des directions transverses groupe.

NOTE 24. - ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

Les montants des contrats de location financement sont comptabilisés au bilan du groupe.

Engagements reçus	31/12/2017	31/12/2016
Crédit syndiqué	13 700	13 700
Facilités de caisse	4 500	3 671
Ligne CGA (financement non utilisé)	2 637	4 630
Ligne OSEO (financement non utilisé)	2 841	3 446
Lignes Brésil (financement non utilisé)	-	-
Lignes Espagne (financement non utilisé)	300	-
Lignes Canada (financement non utilisé)	499	-

Engagements donnés	31/12/2017	31/12/2016
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garantie donnée Crédit du Nord	-	-
Garantie donnée à CGA	5 850	7 066
Garantie donnée à Safra	1 259	1 458
Garantie donnée à Bradesco	94	-
Garantie donnée à Santander Brésil	-	875
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	499	529

NOTE 25. - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres				TOTAL	
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Audit														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés														
- Emetteur	86	83	25%	26%	35	32	10%	10%			0%	0%	121	115
- Filiales intégrées globalement	81	78	24%	24%	84	80	25%	25%	52	52	15%	16%	217	210
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes														
- Emetteur	3		1%		3		1%						6	0
- Filiales intégrées globalement														
<i>Sous-total</i>	170	161	50%	50%	122	112	35%	34%	52	52	15%	16%	344	325
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement														
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%		
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%			0%	0%		
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
TOTAL	170	161	50%	50%	122	112	35%	34%	52	52	15%	16%	344	325

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, PONT-BRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC 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 2017 et 2016 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 2017

A l'assemblée générale de la société Keyrus,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Keyrus relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.
L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés» du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des goodwill des activités grands comptes et middle market (notes 1 et 11 de l'annexe)

Risque identifié

Les goodwill constatés à l'occasion des différentes opérations de croissance externe correspondent à l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de l'entité à la date d'acquisition.

Le montant des goodwill figurant au bilan au 31 décembre 2017 est de 44 079 K€.

Comme indiqué dans le paragraphe 7 de la note 1 et dans la note 11 « goodwill », un test de déprécia-

tion est effectué, une fois par an, en comparant les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie, aux actifs nets correspondants (y compris goodwill). Ces valeurs recouvrables sont calculées à partir de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction.

Nous avons considéré l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit, compte tenu de la valeur de ces actifs, de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et taux de croissance appliqués.

Notre réponse

Nous avons procédé à une revue critique des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation pratiqués par la société, notamment en :

- vérifiant le caractère effectif des contrôles mis en place par la société pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus,
- appréciant le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées et validées par le conseil d'administration et avec notre connaissance du groupe et de son secteur d'activité ;
- examinant la fiabilité du processus d'établissement des prévisions au regard des écarts entre les réalisations passées et les budgets correspondants ;
- sollicitant nos spécialistes en évaluation pour la revue des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux de trésorerie projetés ; par référence à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables du même secteur d'activité.
- vérifiant les analyses de sensibilité des valeurs d'utilité effectuées par la direction.

Comptabilisation du chiffre d'affaires - Contrats à long terme (note 1 de l'annexe)

Risque identifié

Keyrus propose 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.

Dans le cadre de son activité et comme indiqué dans le paragraphe 19 de la « note 1 – principes comptables », de l'annexe, le groupe exerce son activité au travers de contrats de services pour lesquels une partie du chiffre d'affaires et la marge sont reconnus selon la méthode de l'avancement.

La méthode à l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement des projets liés au nombre d'heures et aux coûts encourus sur les coûts totaux réestimés périodiquement projet par projet. Dès lors qu'un dépassement des coûts totaux prévisionnels par rapport à la facturation est identifié, une perte à terminaison est constituée à hauteur de la totalité de la perte estimée.

Le montant de chiffre d'affaires et de marge à comptabiliser sur l'exercice et éventuellement de provision pour perte à terminaison à la date de clôture dépend de la capacité de Keyrus à mesurer le nombre d'heures ou coûts encourus sur les projets et à estimer de manière fiable les coûts totaux à engager jusqu'à leur finalisation.

Les coûts à encourir sont revus régulièrement par le management et les chefs de projet. L'avancement des projets significatifs est revu périodiquement par des comités de direction.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats à long terme au forfait comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge reconnus dans les comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne relatif aux contrats à l'avancement.

Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs (contrats présentant des difficultés techniques dans leur réalisation, faible rentabilité...), nos autres travaux ont consisté à :

- réaliser par sondage des tests de réalité des coûts engagés et de la facturation à la clôture relativement aux projets sélectionnés. Nous avons notamment rapproché les données comptables avec les feuilles de temps des consultants impliqués sur les projets ;
- Rapprocher les données financières (chiffre d'affaires, facturation, coûts et encours de production) figurant dans la fiche de suivi des projets élaborée par les chefs de projets, avec la comptabilité ;
- contrôler arithmétiquement le pourcentage d'avancement retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître, obtenu en rapportant les coûts engagés aux coûts totaux budgétés pour chaque projet sélectionné ;

- le cas échéant, nous avons vérifié les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les pertes à terminaison identifiées sur les contrats déficitaires avec la performance historique des contrats et les jalons techniques restants à atteindre.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

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 du président du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Keyrus par l'assemblée générale du 1er décembre 1999 pour le cabinet Deloitte & associés et pour le cabinet RBA.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte & associés était dans la 19^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet RBA dans la 19^{ème} année également, dont respectivement 18 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit

appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport. Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018
Les commissaires aux comptes

Deloitte & associés
Benjamin HAZIZA

RBA
Robert BELLAICHE

IV – COMPTES ANNUELS

4.1. ETATS FINANCIERS SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017

4.1.1 BILAN

Exercice clos le 31 décembre 2017

ACTIF	31/12/2017			31/12/2016
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
Actif immobilisé	56 333	3 484	52 849	48 469
Immobilisations Incorporelles	10 083	1 107	8 976	8 849
Immobilisations Corporelles	5 090	1 827	3 263	1 286
Immobilisations Financières	41 160	550	40 610	38 334
Actif circulant	86 006	1 350	84 656	76 284
Clients et comptes rattachés	29 217	1 350	27 867	25 020
Autres créances	49 237		49 237	43 978
Créances sur cession d'immobilisation			-	-
Valeurs mobilières de placement	1 705		1 705	1 649
Disponibilités	3 482		3 482	4 026
Comptes de régularisation	2 363		2 363	1 611
Frais d'émission d'emprunts à étaler	164		164	216
Ecart de conversion Actif	610		610	374
TOTAL ACTIF	142 502	4 834	138 279	125 343

PASSIF	31/12/2017	31/12/2016
	K€	K€
Capitaux propres	49 248	44 068
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	17 966	16 412
Amortissements Dérogatoires	3	
Résultat de l'exercice	5 177	1 553
Provisions pour Risques et Charges	5 072	5 187
Dettes	83 950	75 593
Emprunts et Dettes Financières	32 561	27 711
Fournisseurs et Comptes Rattachés	19 881	17 181
Dettes fiscales et sociales	22 566	20 859
Autres Dettes et comptes de régularisation	8 942	9 841
Ecart de conversion Passif	10	496
TOTAL PASSIF	138 279	125 343

4.1.2. COMPTE DE RESULTAT

Exercice clos le 31 décembre 2017

En K€	Actuals	
	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'Affaires	95 902	88 219
Autres Produits	17 161	13 659
Total Produits d'exploitation	113 063	101 879
		-
Achats de marchandises	7 769	6 223
Achats et Autres Services Externes	29 492	29 725
Impôts et Taxes	2 578	2 291
Charges de Personnel	64 374	59 786
Dotations aux Amortissements et Provisions	4 672	2 581
Autres charges d'exploitation	949	89
Total Charges d'exploitation	109 834	100 694
Résultat d'Exploitation	3 229	1 184
Résultat Financier	1 130	751
Résultat Courant	4 358	1 936
Résultat Exceptionnel	- 532	- 1 116
Impôt sur les bénéfices	1 351	734
RESULTAT NET	5 177	1 553

KEYRUS

ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 Décembre 2017
(Montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'exercice 2017 a connu 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.

2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été établis conformément au Plan Comptable Général adopté par le règlement ANC 2016-07 homologué par arrêté du 26 décembre 2016 et aux principes généralement admis.

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 reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

2.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds commercial (ou « malis techniques ») suite à des fusions.

A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt).

En conformité avec le règlement ANC N° 2015-07, les malis techniques résultants des opérations de fusions et opérations assimilées, ont été affectés en fonds commercial. Ils ont une durée d'utilisation non limitée et ne font pas l'objet d'un amortissement.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 8,5%.

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 2017.

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 de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf § 2.2).

Le taux de croissance perpétuelle est estimé à 1,5% pour l'ensemble des filiales sauf le Brésil et Israël où ce taux a été estimé à 3%.

Le taux d'actualisation a été calculé par pays de la manière suivante :

- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique varie de 7,4% à 8,5% selon les pays ;
- La prime de risque pays varie de 0,0% à 2,1% selon les pays ;
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction ;
- Le coût de la dette varie de 1,4% à 4,5% selon les pays.

En conséquence, le taux d'actualisation des flux futurs de trésorerie ressort à 9,2%.

Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.

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.

Le chiffre d'affaires relatif aux licences, ventes ou autres revenus associés à des logiciels, la société reconnaît le revenu en général à la livraison du logiciel.

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..

2.12 FRAIS D'ÉMISSION DES EMPRUNTS

La société a opéré un changement de méthode comptable concernant la comptabilisation des frais d'émission d'emprunts à compter du 1er janvier 2016. Keyrus a décidé d'appliquer la méthode préférentielle, à savoir l'étalement des frais sur la durée d'emprunt.

3. NOTES SUR LE BILAN

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

VARIATION DES VALEURS BRUTES

RUBRIQUES	31/12/2016	Fusion	Acquisitions	Diminutions	Autres	31/12/2017
Immobilisations incorporelles*	9 927		396	-438	198	10 083
Immobilisations corporelles	2 846		2 978	-536	-198	5 090
	12 773	0	3 374	-974	-0	15 173

*dont 9.132 K€ de mali technique de fusion alloués aux fonds commerciaux et de fonds commerciaux.

Les acquisitions de l'année sont essentiellement relatives aux travaux de réaménagement du siège et de certains sites de régions pour un montant de 2,4M€.

VARIATION DES AMORTISSEMENTS

RUBRIQUES	31/12/2016	Fusion	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2017
Immobilisations incorporelles	1 083		445	-421		1 107
Immobilisations corporelles	1 554		670	-397		1 827
	2 638	0	1 115	-819	0	2 934

3.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

RUBRIQUES	31/12/2016	Fusion	Acquisitions	Diminutions	Autres	31/12/2017
Titres de participation	29 915		519		0	30 435
Dépôts et cautions versés	2 280		325		-1	2 605
Créances rattachées	4 973			281	1	4 692
Prêts	2 611		818		0	3 429
	39 779	0	1 662	281	0	41 160

Les variations des titres de participations sont principalement liées aux acquisitions de la période.
 Les variations des créances rattachées sont liées à des remboursements opérés par Keyrus Canada.
 Les principaux prêts ayant variés sont : Vision BI (+180k€), Keyrus Bresil (+250K€), 1% patronal (+378K€).
 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	29 217	29 217	0
Personnel, organismes sociaux, Etat	33 027	10 918	22 109
Groupe et associés, divers	15 218	15 218	0
Autres	992	992	0
Charges constatées d'avance	2 363	2 363	0
TOTAL GENERAL	80 818	58 708	22 109

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	22 561	17 026	5 534
Groupe et associés	10 000	-	10 000
Fournisseurs et comptes rattachés	19 881	19 881	0
Personnel, organismes sociaux, état	22 566	22 566	0
Autres dettes	2 466	495	1 971
Dettes sur immobilisations	185	185	0
Produits constatés d'avance	6 290	6 290	0
TOTAL GENERAL	83 950	66 444	17 506

Les dettes sur immobilisations incluent les différés de règlements.
 Les autres dettes sont essentiellement composées de la dette vis-à-vis du factor et de l'étalement de la franchise de loyers.

VARIATION DES DETTES FINANCIÈRES

RUBRIQUES	31/12/2016	Fusion	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2017
Emprunts obligataires	-					-
Emprunts auprès des établissements de crédit	20 787		8 267	6 493	0	22 561
Comptes courants groupe et d'actionnaires	6 925		4 587	1 512	0	10 000
	27 712	-	12 854	8 005	1	32 561

Les emprunts au bilan de la société sont constitués de :

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 23 février 2016 pour un montant de tirage maximum de 18M€.

- Solde au 31 décembre 2017 : 3,8M€
- Durée de l'emprunt : 5 ans
- Remboursement semestriel
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,25 à 2,00 selon le ratio de covenant R1 atteint
- Ratios financiers
- R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
- R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
- Solde au 31 décembre 2016 : 5M€
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,42%
- Aucun ratio financier applicable

Les autres variations des emprunts et dettes concernent essentiellement les comptes courants factor et les financements auprès de BPI des crédits d'impôt-recherche (CIR), des crédits d'impôt pour la compétitivité emploi (CICE).

Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

Produits à recevoir	31/12/2017	31/12/2016
Factures à établir clients	6 340	8 411
Organismes sociaux- soldes débiteurs		-
Avoirs à recevoir	936	163
TOTAL Produits à recevoir	7 276	8 574

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	40	36
Fournisseurs factures non parvenues	3 622	4 988
Dettes fiscales et sociales	10 156	8 875
Disponibilités, charges à payer	27	15
Avoirs à établir	487	1 081
TOTAL Charges à payer	14 333	14 996

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 31/12/2017	Valeur comptable	Valeur boursière
Actions Propres		1 475 839	1 705	8 250
Total valeur mobilières de placement			1 705	8 250

3.5 CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

RUBRIQUES	Charges	Produits
Produits constatés d'avance		6 290
Maintenance revendues		3 260
Prestations sur projets au forfait		3 030
Charges constatées d'avance	2 363	
Loyers et charges locatives	724	
Charges financières précomptées		
Maintenances revendues	1 067	
Autres	572	
Total	2 363	6 290

3.6 PROVISIONS

RUBRIQUES	31/12/2016	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2017
Provisions pour risques	5 187	4 619	2 760	1 974	5 072
Provisions pour risques et charges	5 187	4 619	2 760	1 974	5 072
Provisions sur comptes clients	1 373	367	390		1 350
Provisions sur immobilisations financières	1 445	32		927	550
Provision pour dépréciation des VMP	0				0
Provisions pour dépréciation	2 819	399	390	927	1 900
TOTAL GENERAL	8 006	5 018	3 151	2 901	6 971

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	2.051 K€
· Provisions pour risques divers, risques sociaux et litiges prud'homaux	2.411 K€
· Provision pour perte de change	610 K€

En mai 2016, l'administration a notifié à Keyrus SA l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. L'administration a notifié une proposition de rectification le 26 mars 2018. Le montant redressé est en ligne avec le montant de redressement net provisionné dans les comptes au 31 décembre 2017. Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, la société peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes de la société peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement pré-contentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme comptable française ne permet pas de provisionner. La société rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

3.7 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

RUBRIQUES	31/12/2016	Augmentation de capital	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat N-1	31/12/2017
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	16 412			1 553	17 966
Résultat	1 553		5 177	-1 553	5 177
TOTAL CAPITAUX PROPRES	44 067	0	5 177	0	49 245

Le capital social est composé comme suit au 31 décembre 2017 :

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	31/12/2017		31/12/2016	
Ventes de marchandises et de licences	10 107	11%	7 905	9%
Prestations de services	85 795	89%	80 314	91%
TOTAL Chiffre d'Affaires	95 902	100%	88 219	100%

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle Grands Comptes.

En K€	31/12/2017	31/12/2016
Autres Produits	17 161	13 659
TOTAL Autres Produits d'Exploitation	17 161	13 659

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 2017.

4.2 RÉSULTAT FINANCIER

RUBRIQUES	31/12/2017	31/12/2016
Intérêts et autres produits financiers	224	268
Dividendes reçus	1 500	1 500
Reprises sur provisions financières	927	188
Produits de cessions des Titres	26	-
Gains de change	204	5
Autres produits financiers	199	175
Total produits financiers	3 080	2 135
Intérêts et charges assimilées	734	608
Dotations aux provisions financières	1 168	374
Charges de cession des titres	9	362
Perte de change	39	39
Autres charges financières		-
Total charges financières	1 950	1 384
Total Résultat financier	1 130	751

La société a perçu un dividende de 1,5M€ versé par sa filiale Absys-Cyborg.

Les autres produits financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société.

L'amélioration de la situation financière de la filiale canadienne a permis de reprendre les provisions sur titres et prêts de cette filiales pour un montant de 0,9 M€

La dotation aux provisions financière est principalement constituée de la dépréciation du compte-courant avec Keyrus Suisse pour 0,9 M€ et de la variation de la perte de change pour 0,2 M€

4.3 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

RUBRIQUES	31/12/2017	31/12/2016
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	8	50
Autres produits exceptionnels sur opérations en capital	820	1
Reprise sur provisions et transferts de charges	30	128
Total produits exceptionnels	858	179
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	727	1 293
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital	530	2
Dotations exceptionnelles	133	-
Total charges exceptionnelles	1 390	1 295
Total Résultat exceptionnel	- 532	- 1 116

Les autres produits exceptionnels correspondent essentiellement aux prix de cession des immobilisations.

Les charges exceptionnelles correspondent aux VNC des immobilisations cédées et aux coûts de licenciement de certains salariés.

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	31/12/2017	31/12/2016
IS		-
Crédit impôt formation apprentissage		-
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	1 351	734
Produit net d'impôt sur les sociétés	1 351	734

Le montant des déficits reportables et des amortissements réputés différés s'élève à 34M€ au 31 décembre 2017.

5. AUTRES INFORMATIONS

5.1 EFFECTIFS

Effectifs	31/12/2017	31/12/2016
Opérationnels	757	718
Administratifs	188	156
Total effectif	945	874

5.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 550K€.

5.3 ENGAGEMENT HORS BILAN :

Engagements reçus	31/12/2017	31/12/2016
Crédit syndiqué	13 700	13 700
Facilités de caisse	4 500	3 671
Ligne CGA (financement non utilisé)	4 630	4 630
Ligne OSEO (financement non utilisé)	3 446	3 446

Engagements donnés	31/12/2017	31/12/2016
Provision pour retraites	663	568
Garantie donnée Crédit du Nord	-	-
Garantie donnée à CGA	6 861	7 066
Garantie donnée à Itau	1 259	1 458
Garantie donnée à Safra	1 259	-
Garantie donnée à Bradesco	94	-
Garantie donnée à Santander Brésil	-	875
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	500	529

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 opérationnel de la période	Dividendes encaissés
Principales filiales détenues à plus de 50%									
Absys - Cyborg	1 000	7 901	8 901	100%	9 667	9 667	50 317	5 034	1 500
Absys - Cyborg Belgique	19	323	341	100%		0	1 704	239	-
BIPB Group Limited	3	-6	-4	100%	1 331	1 331	0	-1	-
BIPB LLC US	8	275	284	100%		0	3 096	126	-
BIPB LTD UK	4	-2 275	-2 272	100%		0	5 736	-252	-
BIPB SARL	1	-3	-2	100%		0	0	0	-
Equinoxe	50	1 204	1 254	100%	79	79	2 255	295	-
Kadris Consultants	38	524	562	100%		0	3 778	396	-
Kadris Group	1 800	-889	911	100%	1 515	1 515	0	-12	-
Keyrus Belgium	125	2 414	2 539	100%	5 999	5 999	22 879	-256	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	76	176	100%	1 115	1 115	11 807	413	-
Keyrus Biopharma Innovation	50	-10	40	100%	50	50	464	38	-
Keyrus Biopharma Tunisie	17	154	171	90%		0	126	54	-
Keyrus Canada Inc	1 463	-1 909	-446	100%	985	985	5 672	408	-
Keyrus Capital Markets	100	-199	-99	95%	95	95	1 609	327	-
Keyrus Chine	513	-315	197	100%		0	3 539	155	-
Keyrus Colombie	42	59	100	100%		0	1 331	144	-
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	453	111	564	100%	4 298	4 298	23 338	1 790	-
Keyrus Espagne (Etica Software)	29	424	453	100%	2 545	2 545	6 282	-6	-
Keyrus Israël	2	763	766	70%		0	691	74	-
Keyrus Limited (HK)	11	-976	-965	70%	7	7	166	-5	-
Keyrus Luxembourg	31	-849	-818	100%	0	0	268	-114	-
Keyrus Management	1 200	1 340	2 540	90%	1 305	1 305	10 118	946	-
Keyrus Management Belgique	103	607	710	51%		0	5 959	-96	-
Keyrus Management Regions	100	-182	-82	95%	76	76	1 519	-167	-
Keyrus Maurice	39	-52	-13	100%	95	95	128	0	-
Keyrus Middle East DMCC	11	86	98	100%		0	0	95	-
Keyrus Suisse	128	-1 044	-916	100%	32	32	672	-101	-
Keyrus Talents	0	-3	-2	100%	0	0	674	1	-
Keyrus Tunisie	0	1 597	1 597	68%	0	0	2 016	441	-
Keyrus USA	83	175	259	77%	65	65	3 129	273	-
Medquatis	1	597	598	55%	243	243	2 551	747	-
Q Consulting LTDA	63	490	553	51%	283	283	2 068	842	-
Q Consulting SEP	0	173	173	51%		0	846	288	-
Up Génération	0	-1 695	-1 695	100%	0	0	1 585	68	-
Vision BI	1	485	486	51%		0	6 184	-150	-
Vision BI USA	0	163	163	100%		0	3 153	35	-

La société Keyrus SA est la société consolidante du Groupe.

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf § 2.2). Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.

4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017

A l'assemblée générale de la société Keyrus,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Keyrus relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels» du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires - Contrats à long terme (note 2.11)

Risque identifié

Keyrus propose 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.

Dans le cadre de son activité et comme indiqué dans la « note 2.11 – chiffres d'affaire » de l'annexe, le groupe exerce son activité au travers de contrats de services pour lesquels une partie du chiffre d'affaires et la marge sont reconnus selon la méthode de l'avancement.

La méthode à l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement des projets liés au nombre d'heures et 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.

Le montant de chiffre d'affaires et de marge à comptabiliser sur l'exercice et éventuellement de provision pour perte à terminaison à la date de clôture dépend de la capacité de Keyrus à mesurer le nombre d'heures ou coûts encourus sur les projets et à estimer de manière fiable les coûts totaux à engager jusqu'à leur finalisation.

Les coûts à encourir sont revus régulièrement par le management et les chefs de projet. L'avancement des projets significatifs est revu périodiquement par des comités de direction.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats à long terme au forfait comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge reconnus dans les comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne relatif aux contrats à l'avancement. Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs (contrats présentant des difficultés techniques dans leur réalisation, faible rentabilité...), nos autres travaux ont consisté à :

- réaliser par sondage des tests de réalité des coûts engagés et de la facturation à la clôture relativement aux projets sélectionnés. Nous avons notamment rapproché les données comptables avec les feuilles de temps des consultants impliqués sur les projets ;
- Rapprocher les données financières (chiffre d'affaires, facturation, coûts et encours de production) figurant dans la fiche de suivi des projets élaborée par les chefs de projets, avec la comptabilité
- contrôler arithmétiquement le pourcentage d'avancement retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître, obtenu en rapportant les coûts engagés aux coûts totaux budgétés pour chaque projet sélectionné ;
- le cas échéant, nous avons vérifié les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les pertes à terminaison identifiées sur les contrats déficitaires avec la performance historique des contrats et les jalons techniques restants à atteindre.

Evaluation des titres de participation

Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan pour 30 435 K€, représentent 22 % du total bilan.

Comme indiqué dans la note 2.4, les titres sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés le cas échéant sur la base de leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés.

Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.

Nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit, compte tenu de la valeur de ces actifs, de l'importance des jugements de la direction dans la détermination dans le choix de l'approche retenue, des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et taux de croissance appliqués.

Notre réponse

Nous avons procédé à une revue critique des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation pratiqués par la société, notamment en :

- vérifiant le caractère effectif des contrôles mis en place par la société pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus,
- appréciant le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées et validées par le conseil d'administration et avec notre connaissance du groupe et de son secteur d'activité ;
- examinant la fiabilité du processus d'établissement des prévisions au regard des écarts entre les réalisations passées et les budgets correspondants ;
- sollicitant nos spécialistes en évaluation pour la revue des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux de trésorerie projetés ; par référence à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables du même secteur d'activité.
- vérifiant les analyses de sensibilité des valeurs d'utilité effectuées par la direction.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du président du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce. 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 nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Keyrus par l'assemblée générale du 1er décembre 1999 pour le cabinet Deloitte & associés et pour le cabinet RBA.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte & associés était dans la 19ème année de sa mission sans interruption et le cabinet RBA dans la 19ème année également, dont respectivement 18 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que

celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport. Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018
Les commissaires aux comptes

Deloitte & associés
Benjamin HAZIZA

RBA
Robert BELLAICHE

V – INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES

5.1 DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES AU MARCHÉ

5.1.1 COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 14 FÉVRIER 2018

Chiffre d'affaires consolidé 2017 : 257,4 M€
Croissance organique annuelle : +11,8%

Chiffre d'affaires 4e trimestre 2017 : 70,8 M€
Croissance organique T4 : +13,6%

Chiffre d'affaires consolidé (M€)	2017	2016	Croissance
1 ^{er} trimestre	63,2	53,4	18,3%
2 ^e trimestre	64,7	60,0	8,0%
3 ^e trimestre	58,6	52,3	12,1%
4 ^e trimestre	70,8	62,3	13,7%
Total	257,4	227,9	12,9%

Levallois, le 14 février 2018 – Le Groupe Keyrus enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 257,4 M€ au 31 décembre 2017, en progression de 12,9% par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice 2016 en données publiées, et en croissance de 11,8%, à périmètre et taux de change constants. Cette nouvelle performance est le fruit d'une excellente croissance organique de nos deux segments d'activité : Grands Comptes et Mid-Market.

Au 4e trimestre, le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 70,8 M€, en croissance de 13,7% par rapport au 4e trimestre 2016 (+13,6% à périmètre et taux de change constants).

Les activités Grands Comptes progressent de 16,3% au 4e trimestre 2017 (+16,7% à périmètre et taux de change constants) et de 14,3% sur l'année 2017 (+13,3% à périmètre et taux de change constants). Cette forte progression des activités Grands Comptes sur l'ensemble de l'exercice 2017 s'explique notamment par une croissance organique à deux chiffres en France, et un marché très dynamique sur les deux Amériques où Keyrus réalise une croissance organique d'environ 40% en moyenne sur l'ensemble de ses implantations (Etats-Unis, Canada, Brésil et Colombie).

Les activités Mid-Market progressent de 7,8% au cours de l'exercice, et de 3,8% au cours du 4e trimestre 2017 par rapport au 4e trimestre 2016 (progression organique de 6,1% au cours de l'année, et de 2,4% au 4e trimestre). Cette forte progression est essentiellement portée par un niveau de ventes performant des services autour des solutions Sage FRP 1000, Sage® X3 et Microsoft Dynamics 365 sur le marché des ETI.

Les activités Grands Comptes et Mid-Market du Groupe représentent respectivement 80,0% et 20,0% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017.

Eric Cohen, Président-Directeur Général, commente : « Nous réalisons une excellente performance en 2017 avec une progression organique soutenue sur la plupart de nos zones géographiques, et un développement rapide de nouvelles offres, de plus en plus en mode Cloud, dans les domaines des Analytics, de l'Intelligence Artificielle (IA), de la Blockchain et de l'IoT.

Nous sommes bien engagés dans notre projet de croissance rentable à horizon 2020 qui vise à faire de Keyrus un acteur incontournable de la transformation digitale 'data-driven' à l'échelle internationale, en capitalisant sur l'innovation, ADN de notre Groupe.

Sur le segment Mid-Market, le portefeuille de commandes est globalement stable, ce qui augure un exercice 2018 dans la lignée du précédent. Absys Cyborg renforcera significativement ses investissements autour de solutions Cloud en accompagnant la stratégie de ses partenaires Sage et Microsoft. »

Keyrus publiera ses résultats annuels 2017 le 20 mars 2018 après la clôture du marché.

Tableau de répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Chiffre d'affaires consolidé (M€)						
1 ^{er} trimestre	49,0	41,5	14,2	11,9	63,2	53,4
2 ^e trimestre	52,3	47,9	12,5	12,1	64,7	60,0
3 ^e trimestre	47,7	41,8	10,9	10,4	58,6	52,3
4 ^e trimestre	57,2	49,2	13,6	13,1	70,8	62,3
Total 12 mois	206,1	180,4	51,2	47,5	257,4	227,9

5.1.2 COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 20 MARS 2018

Chiffre d'affaires : 257,4 M€ +12,9%
 Résultat opérationnel courant : 14,1 M€ +54%
 Résultat opérationnel : 12,2 M€ +66%
 Résultat net (Part du Groupe) : 7,1 M€ +62%

En millions d'euros	2017	2016
Chiffre d'affaires	257,4	227,9
Résultat opérationnel courant	14,1	9,2
Résultat opérationnel	12,2	7,4
Résultat net (Part du Groupe)	7,1	4,4

Levallois-Perret, le 20 mars 2018 : Le Conseil d'Administration de Keyrus s'est réuni le 20 mars 2018 en présence des commissaires aux comptes, et a arrêté les comptes consolidés audités de l'exercice 2017.

Performance opérationnelle 2017

Le Groupe Keyrus enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 257,4M€ pour l'exercice 2017, en progression de 12,9% par rapport à l'exercice 2016 (11,8% à périmètre et taux de change constants). En données publiées, le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 14,3% et celui du segment Mid-Market de 7,8%.

Avec une croissance organique* de 13,3%, les activités Grands Comptes réalisent une très bonne performance dans l'ensemble des pays du Groupe avec notamment une croissance d'environ 40% en moyenne sur ses implantations dans les deux Amériques (Etats-Unis, Canada, Brésil et Colombie), ainsi qu'une excellente dynamique en France.

Les activités Mid-Market progressent de 6,1% à périmètre constant pour l'année 2017 contre 1,2% pour l'exercice 2016. Plus globalement, le revenu 2017 est tiré par les ventes de prestation de services autour des solutions Sage FRP 1000, Sage® X3 et Microsoft Dynamics 365 sur le marché des ETI.

Le résultat opérationnel courant progresse ainsi à 14,1M€ contre 9,2M€ pour 2016.

Le résultat opérationnel et le résultat net part du Groupe s'élèvent respectivement à 12,2M€ et 7,1M€ contre 7,4M€ et 4,4M€ pour 2016.

L'endettement financier net augmente au 31 décembre 2017 à 20,2M€ contre 15,0M€ au 31 décembre 2016. Cette hausse s'explique principalement par le financement du BFR d'activité ainsi que par des investissements dans les environnements de travail nécessaires à la promotion de notre marque employeur et au développement des méthodologies de travail collaboratives et agiles.

La trésorerie nette** est relativement stable au 31 décembre 2017 à 20,5M€ (20,0M€ au 31 décembre 2016).

Perspectives

L'exercice 2018 devra consolider la performance réalisée en 2017 tant sur le plan quantitatif que qualitatif pour l'ensemble des activités Grands Comptes en France et à l'international tout en enrichissant la proposition de valeur par des offres de plus en plus « intégrées » combinant l'ensemble des savoir-faire Data, Digital et Transformation, accélérées par des assets : méthodologies/framework/startup, et diffé-

renciatrices par l'innovation et/ou de nouveaux business models.

Ces offres uniques, « signatures de Keyrus », seront déployées de manière verticale sur un secteur ou une fonction d'entreprise.

Les activités Mid-Market, qui affichent à nouveau un excellent résultat opérationnel en 2017, s'inscrivent également dans une perspective de croissance rentable avec un enjeu de développement de nouvelles offres autour des solutions Cloud de ses partenaires Sage et Microsoft.

Eric Cohen, Président-Directeur Général, commente : « Dans une année 2018 bien orientée où les projets de transformation digitale et l'arrivée imminente du RGPD vont soutenir la croissance du secteur numérique, Keyrus devrait à nouveau profiter de cette dynamique de par sa spécialisation et ainsi réaliser une bonne croissance sur l'ensemble de ses marchés tout en visant une amélioration de sa rentabilité d'exploitation. »

Keyrus publiera le 9 mai 2018 son chiffre d'affaires du premier trimestre 2018, après la clôture du marché.

TABLEAU DE RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

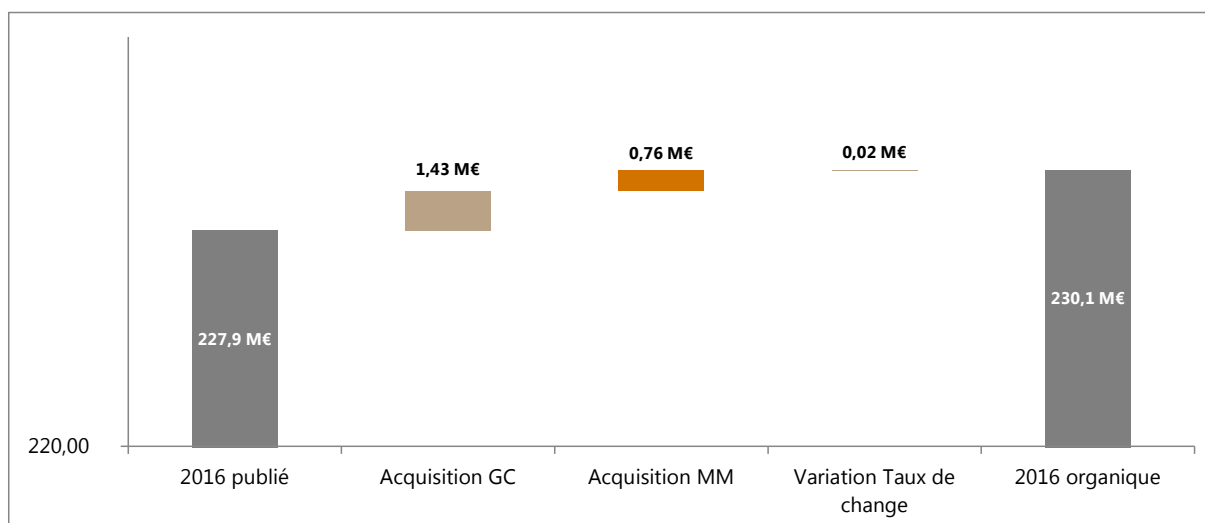
En M€	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Chiffre d'affaires	206,1	180,4	51,2	47,5	257,4	227,9
Résultat opérationnel courant	9,1	5,0	5,0	4,2	14,1	9,2
Résultat opérationnel	7,3	3,6	4,9	3,8	12,2	7,4

* DEFINITION DE LA NOTION DE CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La notion de croissance organique du chiffre d'affaires consiste à présenter le chiffre d'affaires de l'année précédente (N-1, ici exercice 2016) retraité de telle sorte à utiliser les taux de changes et le périmètre de consolidation de l'année en cours (N, ici exercice 2017). Le Groupe calcule alors un chiffre d'affaires N-1 en :

- utilisant les taux de changes de l'année N pour calculer les chiffres d'affaires publiés des sociétés hors zone Euro l'année N-1
- ajoutant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés entrées dans le périmètre de consolidation l'année N
- retranchant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés sorties du périmètre de consolidation l'année N

En 2017, les retraitements permettant de passer du chiffre d'affaires 2016 publié au chiffre d'affaires 2016 organique se présentent comme suit :



** TRESORERIE NETTE

Trésorerie et équivalents de trésorerie, inscrits à l'actif du bilan, diminués des découverts bancaires

5.2 - LISTES DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PUBLIÉES DU 01/01/2017 AU 23/04/2018

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
14 avril 2017	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 19 mai 2017	http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/
3 mai 2017	Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 19 mai 2017	http://www.petites-affiches.com
13 avril 2018	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2018	http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/

COMMUNIQUÉS ET DOCUMENTS MIS EN LIGNE

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
14/02/2017	Chiffre d'affaires 4 ^{ème} trimestre 2016	www.keyrus.com
28/03/2017	Résultats annuels 2016	www.keyrus.com
02/05/2017	Mise à disposition du Document de référence 2016	www.keyrus.com
11/05/2017	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2017	www.keyrus.com
27/07/2017	Chiffre d'affaires 2 ^{ème} trimestre 2017	www.keyrus.com
19/09/2017	Résultats semestriels 2017	www.keyrus.com
08/11/2017	Chiffre d'affaires 3 ^{ème} trimestre 2017	www.keyrus.com
14/02/2018	Chiffre d'affaires 4 ^{ème} trimestre 2017	www.keyrus.com
20/03/2018	Résultats annuels 2017	www.keyrus.com

VI – INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES 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 2017 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 risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux :	7.196 K€
· Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison :	3.740 K€
· Provisions pour engagements de retraite :	1.705 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 2017.

X – TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

Texte des résolutions proposées a l'assemblée générale mixte du 22 mai 2018

À TITRE ORDINAIRE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017)

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 2017 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat bénéficiaire de 5.177.336,16 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 2017)

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 2017 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 7.055.404 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 5.177.336,16 euros, de la façon suivante :

Le bénéfice distribuable est affecté à hauteur de à la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social, soit 432K€	0 K€
Le solde soit	5.177 K€
Au compte de «Report à nouveau», qui de	17.966 K€
Sera porté à	23.143 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

(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 au Président Directeur Général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce :

- approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 au Président Directeur Général ; et
- prend acte, en conséquence, que les éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au Président Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, lui seront versés.

Sixième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Président Directeur Général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables au Président Directeur Général en raison de son mandat.

Septième résolution

(Fixation du montant des jetons de présence au titre de l'exercice 2018)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, fixe à 120.000 euros le montant global des jetons de présence à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2018.

Huitième 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 2017, 1.727.787 actions), pour un montant global maximum ne pouvant excéder 25.916.805 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 éventuel-

lement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;

- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :

* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,

* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,

* la conservation et/ou la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,

* l'attribution et/ou la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,

* la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,

* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;

- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à quinze euros (15 €), 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 3 € par action ;

- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour ce faire.

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

Neuvième 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 por-

- teurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16ème résolution ci-dessous.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
- les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
 - le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
 - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - d) 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 ;
 - e) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
 - f) 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.

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 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. Délégué 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 16ème 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.

Onzième 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 10ème résolution ci-dessus et s'imputera sur le plafond global prévu à la 16ème 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.

Douzième 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 10ème et 11ème résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 10ème et 11ème 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 émissions directes d'actions nouvelles (augmentation de capital immédiate) 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 10ème 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.

Treizième 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 9ème, 10ème et 11ème 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 16ème 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.

Quatorzième 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 16ème 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.

Quinzième 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 16ème 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 (10) 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.

Seizième 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 9ème à 15ème 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 9ème 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 10ème et 11ème 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 14ème 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 15ème résolution est de 10% du capital social.

Dix-septième 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-huitième 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 1er et 2ème 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-neuvième 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.

Vingtième 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.

Vingt-et-unième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.

2. Décide que le conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.

4. Décide que, sauf exceptions légales :

- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
- le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;

étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :

- soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
- soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission.

6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions

prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
 - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
 - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.
7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

Vingt-deuxième 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-troisième 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.

XI - INFORMATIONS GENERALES SPECIFIQUES

11.I – INFORMATION CONCERNANT L'EMETTEUR

11.1.1 – DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

Dénomination sociale : Keyrus

Siège Social : 155, rue Anatole France, 92593 Levallois Perret Cedex

11.1.2 – FORME JURIDIQUE

Keyrus est une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par les dispositions du Code de Commerce.

11.1.3 – 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

11.1.4 – 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.

11.1.5 – EXERCICE SOCIAL – (ART. 30 DES STATUTS)

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

11.1.6 – 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.

11.1.7 – AUTRES INFORMATIONS

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 : Keyrus

Code Euroclear France : 7607

Code ISIN : FR0004029411

Organisme financier assurant le service des titres

CACEIS

Services Financiers Emetteurs

14 rue Rouget de Lilles

92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

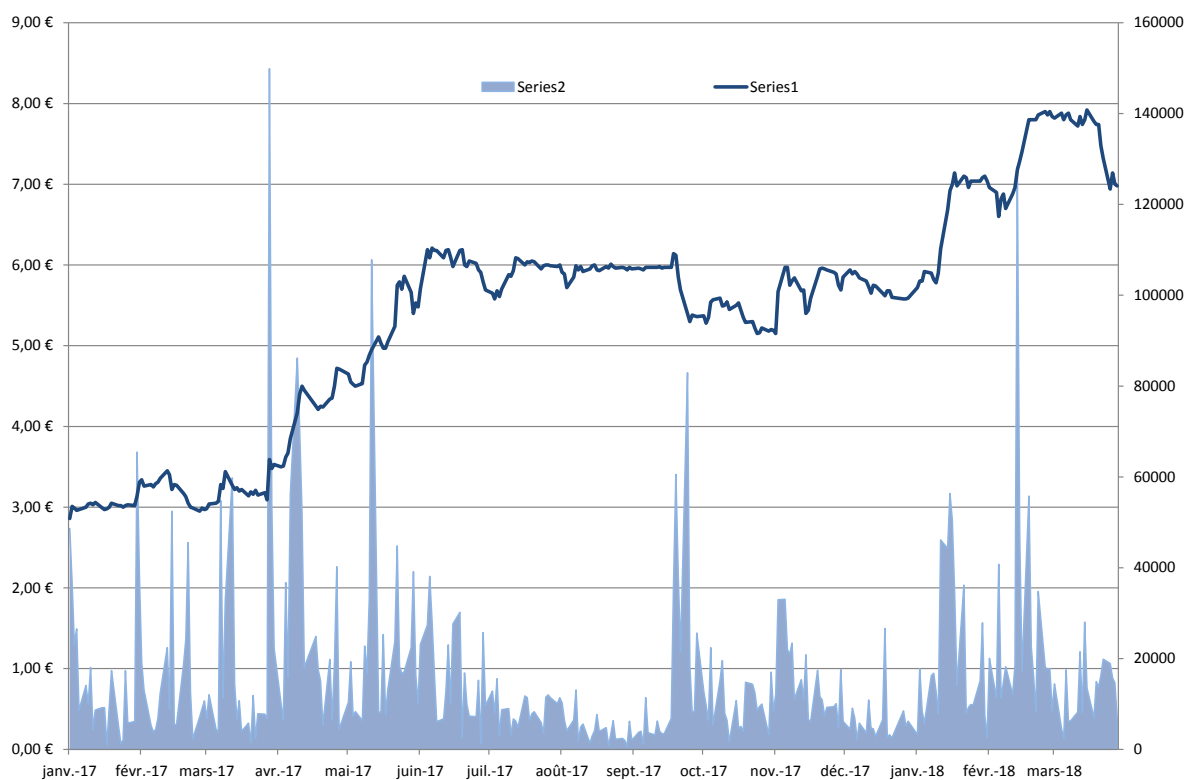
b) Evolution du marché de l'action Keyrus

Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités

Mois	Total	Volume		Cours		Capitalisation (en M€)
		Moyen/jour	VWAP	Le plus bas	Le plus haut	
janv-17	348 024	15 819	3,01	2,86	3,14	52,00
févr-17	317 354	15 868	3,22	2,95	3,45	55,55
mars-17	502 053	21 828	3,21	2,97	3,59	55,54
avr-17	504 774	28 043	4,18	3,50	4,72	72,22
mai-17	492 944	22 407	5,10	4,50	5,86	88,12
juin-17	355 912	16 178	6,01	5,48	6,21	103,92
juil-17	178 051	8 479	5,91	5,58	6,09	102,13
août-17	112 599	4 896	5,95	5,72	6,01	102,72
sept-17	353 337	16 826	5,82	5,30	6,14	100,52
oct-17	221 232	10 056	5,37	5,15	5,59	92,84
nov-17	322 171	14 644	5,73	5,15	5,97	98,99
déc-17	122 264	6 435	5,74	5,58	5,94	99,10
janv-18	457 868	20 812	6,55	5,72	7,14	113,09
févr-18	534 064	26 703	7,32	6,60	7,90	126,40
mars-18	266 799	12 705	7,62	6,94	7,92	131,66

Evolution du cours de l'action depuis le 1er janvier 2017

Cotations et volumes traités



11.2 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

11.2.1 – CAPITAL SOCIAL

11.2.1.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT OU AUTORISÉ

a) Capital souscrit

Au 31 décembre 2017, 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
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé)	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	15 % de l'émission initiale	/	15 % de l'émission initiale
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément	19 mai 2017	18 novembre 2018 (18 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
Plafond global des autorisations d'émission en numérique	19 mai 2017		3.000.000 €	/	3.000.000 €

Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	19 mai 2017			/	
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
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	19 mai 2017	18 juillet 2019 (26 mois)		/	
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	19 mai 2017	18 juillet 2020 (38 mois)	850.00 actions	/	850.00 actions
Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées	19 mai 2017	18 juillet 2020 (38 mois)	5% du capital social	/	5% du capital social
Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe	19 mai 2017	18 novembre 2018 (18 mois)	375.000 euros 1.500.000 actions nouvelles	/	375.000 euros 1.500.000 actions nouvelles
Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions	19 mai 2017	18 mai 2019 (24 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social

11.2.1.2 ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DE CAPITAL

Il n'existe pas d'actions non représentatives du capital.

11.2.1.3 ACTIONS PROPRES DÉTENUES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR LA SOCIÉTÉ

Descriptif du programme de rachat d'actions à autoriser par l'Assemblée Générale mixte du 22 mai 2018.

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 22 mai 2018.

II – Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, 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 1.475.839 actions en propre, soit 8,54% du capital.

III - Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2018 (informations non auditées)

Au 31 mars 2018, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.467.143 actions en propre, soit 8,49 % du capital.

IV – Répartition par finalités des titres que l'émetteur détient directement ou indirectement

Au 31 décembre 2017, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- Contrat de liquidité : 19.828 titres.
- Autres titres : 1.456.011 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 22 mai 2018 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 2017, soit 1.475.839 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 251.948, soit 1,46 % du capital.

Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds :

Le prix d'achat ne pourra excéder 15 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 25.916.805 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 22 mai 2018 et expirera donc au plus tard le 21 juillet 2020. 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 2017.

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 19 mai 2017.

Au cours de l'exercice 2017, la Société n'a acheté actions propres en dehors du fonctionnement du contrat de liquidité ; il en va de même pour la période du 1er janvier 2017 et le 31 mars 2017.

A ce jour, la Société n'a aucune position ouverte sur des produits dérivés.

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 1.456.011 actions propres au titre du programme de rachat d'actions et 1.475.839 actions propres en y ajoutant celles du contrat de liquidité. 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 2017	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,54%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 475 839
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 705
Valeur de marché du portefeuille (K€)	8 250

Bilan d'exécution du programme entre le 1er janvier et le 31 mars 2017			
	Flux cumulés		Position ouverte au 31 mars 2017
	Achats	Ventes/transferts	
Nombre de titres détenus	101 201	109 897	
Cours moyen des transactions	7,22	6,98	
Montant K€	730 343	766 995	

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2018 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.

11.2.1.4 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 2017, 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 2017 (idem en 2016).

11.2.1.5 DROITS D'ACQUISITION, OBLIGATION ATTACHÉES AU CAPITAL SOUSCRIT NON LIBÉRÉ

Non applicable

11.2.1.6 OPTIONS OU ACCORDS CONDITIONNELS OU INCONDITIONNELS

Non applicable

11.2.1.7 EVOLUTION HISTORIQUE DU CAPITAL

Depuis sa création le capital de la société a évolué comme suit

DATE DE L'OPÉRATION	OPÉRATION	NOMBRE D'AC-TIONS ÉMISES	MONTANT DE L'AUGMEN-TATION DE CAPITAL	PRIME D'ÉMISSION OU D'APPORT PAR ACTION	MONTANT CUMULÉ DES PRIMES D'ÉMISSION OU D'APPORT	MONTANT CUMULÉ DU CAPITAL SOCIAL	NOMBRE CUMULÉ TOTAL D'AC-TIONS
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 Mar-ché) <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

11.2.1.8 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 2018 (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 2018.

11.2.2 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

11.2.2.1 OBJET SOCIAL (ART. 2 DES STATUTS)

Ce sujet est traité au paragraphe 1.6 de ce chapitre.

11.2.2.2 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.

11.2.2.3 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 2017 de 5 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 27 juillet 2017, 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.

11.2.2.4 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 2018, le nombre d'actions à droit de vote double est de 10.746.258.

Le droit de vote attaché aux actions appartient, sauf convention contraire, à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

11.2.2.5 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.

11.2.2.6 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.

11.2.2.7 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.

11.2.2.8 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.

11.2.2.9 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^{ème} 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^{er} 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.

11.3 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.

11.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet (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 4e trimestre 2017 : 14 février 2018
- Résultats annuels 2017 : 20 mars 2018
- Chiffre d'affaires 1er trimestre 2018 : 9 mai 2018
- Assemblée Générale des Actionnaires : 22 mai 2018
- Chiffre d'affaires 2e trimestre 2018 : 26 juillet 2018
- Résultats semestriels 2018 : 24 septembre 2018
- Chiffre d'affaires 3e trimestre 2018 : 8 novembre 2018
- Chiffre d'affaires 4e trimestre 2018 : 14 février 2019

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu lors de la publication des résultats. La réunion concernant les résultats de l'exercice 2017 a eu lieu le 20 mars 2018 à 17h30 et la réunion concernant les résultats du 1er semestre 2018 est prévue le 24 septembre 2018 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. 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 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 Lisle
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.

11.5 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

11.5.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

<p>DELOITTE et Associés Représenté par Monsieur Benjamin HAZIZA</p> <p>185, avenue Charles de Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex</p>	<p>CABINET RBA Représenté par Monsieur Robert BEL-LAICHE</p> <p>5, rue de Prony 75017 Paris</p>
<p>Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1^{er} 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 2022.</p>	<p>Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1^{er} 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 2022.</p>

11.5.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

<p>Bureau d'Études Administratives Sociales et Comptables Représenté par Monsieur Alain PONS</p> <p>7, villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine</p>	<p>MONSIEUR JEAN CLAUDE SARFATI</p> <p>5, rue de Prony 75017 Paris</p>
---	---

Tableau relatif à la publicité des honoraires des commissaires aux comptes

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres				TOTAL	
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Audit														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés														
- Emetteur	86	83	25%	26%	35	32	10%	10%			0%	0%	121	115
- Filiales intégrées globalement	81	78	24%	24%	84	80	25%	25%	52	52	15%	16%	217	210
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes														
- Emetteur	3			1%	3			1%					6	0
- Filiales intégrées globalement														
<i>Sous-total</i>	<i>170</i>	<i>161</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>122</i>	<i>112</i>	<i>35%</i>	<i>34%</i>	<i>52</i>	<i>52</i>	<i>15%</i>	<i>16%</i>	<i>344</i>	<i>325</i>
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement														
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%		
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%			0%	0%		
<i>Sous-total</i>	<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>	<i>0</i>	<i>0</i>
TOTAL	170	161	50%	50%	122	112	35%	34%	52	52	15%	16%	344	325

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, PONT-BRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma

Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC 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 2017 et 2016 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.

11.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT

11.6.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT

Monsieur Eric COHEN en sa qualité de Président-Directeur Général de la société Keyrus

11.6.2 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 68 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 26 avril 2018

Eric COHEN
Président-Directeur Général

S

D

R

Y

E

K

RAPPORT RSE 2017

RAPPORT RSE 2017

PRÉAMBULE

Ce chapitre répond aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de Commerce, relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale. Les informations présentées portent sur les 42 thématiques du décret d'application du 24/04/12 et sur la mise à jour d'août 2016.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le périmètre RSE 2017 comprend les sociétés dont le siège se situe en France ainsi que la principale filiale brésilienne. Le Groupe s'est engagé à augmenter dans les prochaines années ce périmètre de manière à le faire coïncider avec le périmètre consolidé.

Le reporting extra-financier ne couvre ni les acquisitions ni les cessions réalisées au cours de l'exercice. Les informations sociales sont consolidées par la Direction des Ressources Humaines Groupe. Les informations quantitatives sont principalement issues des logiciels de paye. Ces informations font l'objet de suivis et de contrôles mensuels.

Les informations environnementales émanent de la Direction de l'Information et de la Transformation Groupe.

NOTRE ENGAGEMENT RSE

Le secteur des services spécialisés dans le Conseil et les Technologies reste pour toutes les entreprises qui le composent, un segment créateur d'innovations et de développement durable.

Notre Groupe a conscience de l'importance capitale du développement durable qui s'avère être un réel paramètre de croissance et de performance économique tout autant que social. Il est un défi majeur que Keyrus relève quotidiennement.

Depuis 2016, Keyrus a ainsi inscrit l'axe Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), dans ses objectifs à travers une adhésion renouvelée au Pacte Mondial des Nations Unies. Le Groupe se réfère à l'ensemble des règles et des 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.

Le Groupe veille à ce que ces principes soient rigoureusement appliqués au quotidien par les salariés eux même, dans leurs rapports, leurs relations et comportements, au sein de l'entreprise comme à l'extérieur. Ces axes sous-tendent toutes les relations avec les clients, les acteurs, les fournisseurs, et d'une manière plus générale, toute personne morale ou physique en relation avec le Groupe.

Ces mêmes principes visent à incarner nos valeurs fortes qui sont : l'esprit d'équipe, le sens du service, le respect des engagements, la qualité, et surtout le respect de la diversité humaine. Ces axes guident l'action globale d'accompagnement des clients selon leurs projets de transformation.

Ces engagements consolident la réputation acquise par Keyrus, qui se distingue par son exigence de transparence, d'équité et de progrès continu depuis maintenant 20 ans. Le Groupe veille à maintenir cette volonté d'excellence tout en consolidant au fil des années des relations solides et de qualité, avec l'ensemble des acteurs de son écosystème.

1. RESPONSABILITE SOCIETALE

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, en partageant un référentiel de valeurs fortes commun à l'ensemble de ses partenaires et autres parties prenantes.

RESPONSABILITE SOCIALE

Keyrus s'engage à être un employeur responsable envers tous des collaborateurs qui travaillent pour le Groupe. Chacun est considéré de manière identique et sans discrimination.

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

- □ Keyrus est membre de l'IMS « Entreprendre pour la Cité », et de l'association « Nos quartiers ont du talent ». Dans ce cadre, des collaborateurs de Keyrus parrainent de jeunes diplômés issus de quartiers dits « sensibles ». En 2017, Keyrus a poursuivi son soutien. Et, depuis le début de l'engagement de notre Groupe, l'association « Nos quartiers ont du talent » a parrainé 150 jeunes diplômés. Comme l'enthousiasme, le nombre de parrains augmente chaque année.

- Keyrus se mobilise, en France aux côtés de l'APEC, en adhérant à la « Charte Tremplin Jeune », afin de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes. Le Groupe met en pratique sa politique non-discriminante, en recevant en entretien tous les jeunes dont la candidature correspond à ses besoins en compétences. Il apporte également un retour argumenté aux candidats non retenus. Keyrus participe aux Journées « Tremplin Jeunes » APEC à Paris et à Lyon.

- □ Keyrus est devenu en 2015, membre de l'association « Crée ton Avenir ». Dans ce cadre, il s'engage à recevoir dans ses locaux de jeunes collégiens pour leur présenter ses métiers ainsi les codes de l'entreprise le temps d'une après-midi. Keyrus reconduit cette opération chaque année.

UNE FORTE ECOUTE CLIENTS ET UNE RELATION DANS LA DUREE

L'analyse et la compréhension des besoins des clients constituent l'une des priorités du Groupe. Keyrus s'engage donc à leur proposer uniquement les solutions les plus pertinentes et adaptées, dans un souci de maîtrise de coûts et de bon retour sur investissement. Le Groupe évalue ainsi ses projets à travers des indicateurs de performance.

Le sens de la relation client de Keyrus se fonde sur l'écoute et le dialogue. Celle-ci ne passe pas une chaîne complexe mais s'établit directement avec les membres de la direction. Keyrus cherche toujours à satisfaire ses clients pour créer avec eux une relation durable.

1.2. DES VALEURS FORTES ET PARTAGÉES

ESPRIT D'ENTREPRISE - RESPECT DES ENGAGEMENTS - SENS ET QUALITÉ DU SERVICE - DIVERSITÉ

Les valeurs défendues chez Keyrus vivent au quotidien, portées par chacun et partagées par tous.

L'esprit d'entreprise fédère nos collaborateurs et leur a permis de créer un Groupe solide, reconnu et en forte croissance. Cet esprit se traduit par le désir d'avancer et de grandir ensemble afin d'apporter sans cesse des réponses innovantes aux clients. Notre gouvernance reste parfaitement contrôlée avec pour souci majeur de ne s'engager que dans des risques mesurés, afin de servir au mieux l'intérêt de nos clients et de nos partenaires. Dans un écosystème sujet à une forte compétitivité, l'esprit d'entreprise s'exprime par une grande capacité à prendre les meilleures décisions.

Keyrus respecte les engagements pris avec ses clients et tous ses partenaires. Il crée ainsi le terreau d'une confiance réciproque qui continuera de nourrir sa réputation tout en fidélisant ses clients, conscients que sens et qualité du service demeurent au cœur des préoccupations du Groupe.

Enfin, Keyrus a la profonde conviction que la diversité – des personnes, des expériences, des situations – constitue une richesse qui permet une compréhension plus fine de toutes les situations, suscitant ainsi le respect d'autrui, l'écoute et l'adaptabilité. L'intelligence collective ainsi développée accompagne au mieux nos clients dans leur recherche de performance.

1.3. UN CODE ÉTHIQUE ET UNE CONDUITE MORALE AU CŒUR DE L'ENSEMBLE DES PRATIQUES DE KEYRUS

VALEURS ET ETHIQUE

Afin de garantir le respect et la cohérence avec les valeurs morales fondamentales de Keyrus, telles que la diversité, le respect d'autrui et de ses engagements, un code éthique strict a été établi qui détermine au plus près la conduite de l'entreprise et ses pratiques. Keyrus agit concrètement pour créer un monde plus juste et plus humain. Cette charte est consultable par tous sur les sites Internet de Keyrus.

Dès sa création, Keyrus a adopté un code éthique inspirant le bon déroulement de ses processus internes et externes afin de garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement de ses collaborateurs. En adhérant en 2011 au Pacte Mondial des Nations Unies, Keyrus a renforcé son engagement sur les points suivants :

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

En 2017 le Groupe a lancé un groupe de travail afin d'être en conformité avec la loi Sapin II relative à lutte contre la corruption.

UN CODE ETHIQUE PARTAGE AVEC LES FOURNISSEURS

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

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

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 se conforme d'ores et déjà à des règles d'achats responsables, dans ses alliances avec ses partenaires et fournisseurs tout en respectant les principes édictés par le pacte Mondial des Nations Unies et le Code de déontologie établi en 2010 par le Syntec Numérique.

Keyrus respecte les dix principes de la « Charte des bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME » établie par la médiation du crédit aux entreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). Cette charte vise à favoriser les conditions d'une « relation équilibrée, authentique et durable entre grandes entreprises, opérateurs publics et PME ». Elle encadre aussi les relations entre clients et fournisseurs de prestations intellectuelles. Le respect des 10 engagements pour des achats responsables doit permettre 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 leurs filières
- 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

2. INFORMATIONS SOCIALES

2.1. EMPLOI

2.1.1. EVOLUTION DE L'EFFECTIF GLOBAL DE KEYRUS

Les effectifs du Groupe Keyrus ont augmenté pendant l'année 2017 de près de 10% avec une hausse du nombre de 266 collaborateurs supplémentaires à fin d'année (+250 collaborateurs sur les activités Grands Comptes et +16 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 des effectifs est essentiellement organique.

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

EFFECTIF TOTAL

Le nombre de salariés présents au 31/12/2017 (CDI, CDD, contrats de professionnalisation...)

	Au 31/12/2017		Au 31/12/2016	
France	1 452	49,3%	1 339	56,9%
Brésil	364	12,4%	288	12,2%
Total RSE	1 816	61,7%	1 627	69,1%
Autres (hors RSE)	1 125	38,3%	726	30,9%
Total	2 941	100,0%	2 353	100,0%

Les collaborateurs sont au cœur de la politique des Ressources Humaines. Le développement personnel et la fidélisation des collaborateurs s'inscrivent dès lors dans notre stratégie d'entreprise.

Le Groupe a ainsi travaillé, en profondeur, sur sa marque employeur et plus précisément sur les quatre dimensions qui la définissent :

- L'attractivité et la fidélisation
- La réputation
- L'engagement des salariés qui se traduit par l'implication, la motivation
- Les valeurs du Groupe

Ce travail a permis de définir des politiques et des processus spécifiques au Groupe.

La gestion des carrières, axe central de notre politique, est ainsi portée par des processus internes harmonisés au sein de Keyrus France.

- Keyrus a choisi de renforcer son parcours d'intégration nommé « Welcome Aboard » en 2017 en créant un parcours spécifique, destiné aux nouveaux managers, afin de leur permettre de bénéficier du soutien d'un manager expérimenté. Chaque nouveau collaborateur de Keyrus France, accueilli dans le Groupe, participe à ce processus d'intégration dont 90% des nouveaux collaborateurs se disent satisfaits ou très satisfaits.

- Le suivi managérial est une préoccupation de l'entreprise. Ainsi, la gestion de carrière s'inscrit dans le cadre du projet d'entreprise et de sa stratégie. Le processus d'évaluation se déroule lors de deux sessions dans l'année qui se tiennent en janvier et en juillet. Deux fois par an, le collaborateur rencontre son manager lors de moments privilégiés : l'entretien intermédiaire d'évaluation et l'entretien annuel d'évaluation.

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

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

100% des collaborateurs bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation et d'un entretien professionnel.

Afin de favoriser la détection et le suivi des talents, Keyrus déploiera en 2018 une Revue des talents dont l'objectif est de construire un parcours spécifique de carrière pour fidéliser les Key people et les collaborateurs à forts potentiels.

RÉPARTITION PAR NATURE DE CONTRAT

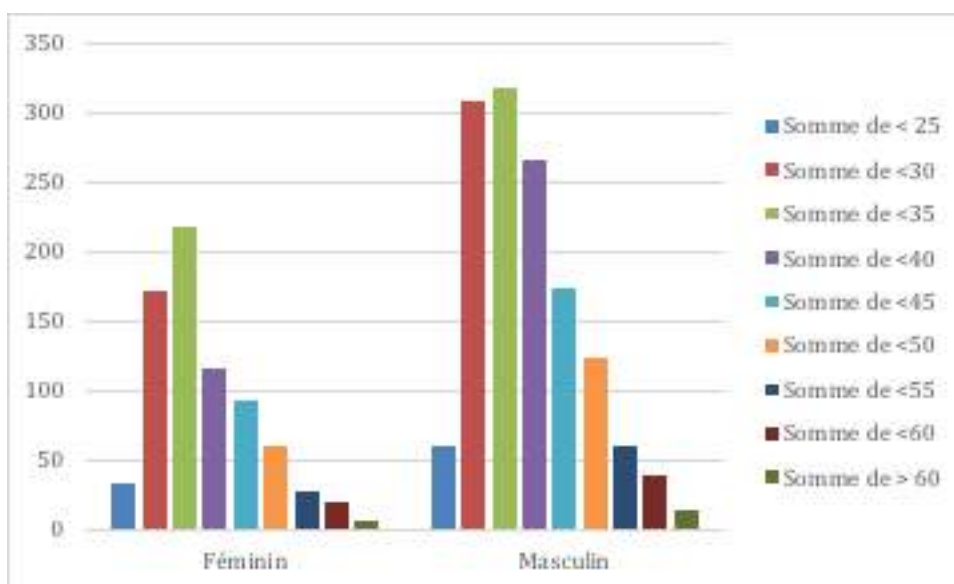
Nature du contrat	Nombre	%
CDI	1 749	96.3%
CDD	18	1.0%
Contrats en alternance et équivalents	46	2.7%
Autres	3	0.0%
Total	1 816	100,0%

Cette politique de fidélisation des effectifs se traduit par un taux de plus de 95% de contrats à durée indéterminée. Le Groupe recourt essentiellement aux contrats à durée déterminée pour remplacer des salariés en congés ou en absence de longue durée et utilise les contrats de professionnalisation dans le but d'aider les jeunes à entrer dans la vie active.

RÉPARTITION PAR CLASSE D'ÂGE :

La répartition a été effectuée sur la base des personnes en CDI, présentes à la clôture de l'exercice. L'âge moyen des collaborateurs en CDI, et présents au 31 décembre 2017, est de 35.2 ans. Les effectifs sont donc relativement jeunes.

Le graphique ci-dessous présente la répartition des salariés en CDI au sein du Groupe Keyrus en fonction de leur âge et de leur sexe. Le graphique traduit la difficulté à recruter des femmes même si l'écart tend à diminuer au fil des années.



ANCIENNETÉ MOYENNE

	Au 31/12/2017
France	4.3
Brésil	2.1
Périmètre RSE	3.9

L'ancienneté moyenne est de 3.9 ans avec des écarts significatifs entre les résultats de la France et ceux du Brésil.

Le nombre d'années d'ancienneté moyenne au Brésil, inférieur à celui de la France, s'explique par une forte croissance sur ce pays ainsi qu'un taux de turnover plus élevé.

Le turnover sur le périmètre France est de 22,1%. Il est calculé sur la base au numérateur, du nombre d'entrées et de sorties en 2017 des salariés en CDI, et au dénominateur, du total des personnes en CDI à la clôture de l'exercice. Le turnover est impacté par la croissance du Groupe. Ce même indicateur, s'il était calculé uniquement sur la base des sorties, ferait ressortir, sur le même périmètre, un turnover de 20,3%.

MANAGEMENT DE PROXIMITÉ ET LEADERSHIP

Keyrus favorise un management de proximité afin d'accompagner et de faire grandir chaque collaborateur. Les managers suivent un programme de formation commun à leur fonction. Ils partagent les bonnes pratiques et renforcent leur leadership dans le but de devenir un manager transformationnel.

Par ailleurs, afin de développer l'esprit d'entreprise et d'appartenance, Keyrus organise régulièrement différents événements favorisant la proximité managériale et la communication interne (réunions d'agence, petits déjeuners Direction, Manager Meeting). Ces moments d'échanges, opérés dans un cadre convivial, favorisent une meilleure transmission d'informations sur les résultats, la stratégie de l'entreprise, les nouvelles missions à venir, les succès ...

Keyrus renforce également la communication RH grâce à plusieurs newsletters trimestrielles : Ressources Humaines, Keyrus Innovation Factory, etc....

MOBILITÉ

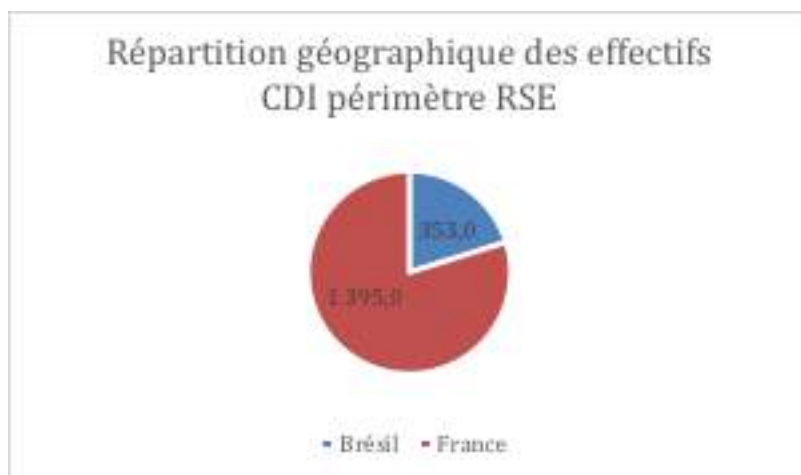
Chez Keyrus, la performance et l'excellence sont encouragées et reconnues. Le Groupe favorise les évolutions internes, ainsi, 50 % de ses managers sont en effet issus de la promotion interne.

Désireux de s'appuyer en priorité sur ses collaborateurs pour son développement national et international, Keyrus recueille leurs souhaits de mobilité géographique et professionnelle grâce à un outil de gestion de carrière. Les parcours de mobilité permettent d'évoluer au sein même du Groupe. Ceux-ci sont de différentes natures : géographiques ou métiers. Le développement du Groupe Keyrus en France et à l'international s'accompagne de nombreuses opportunités.

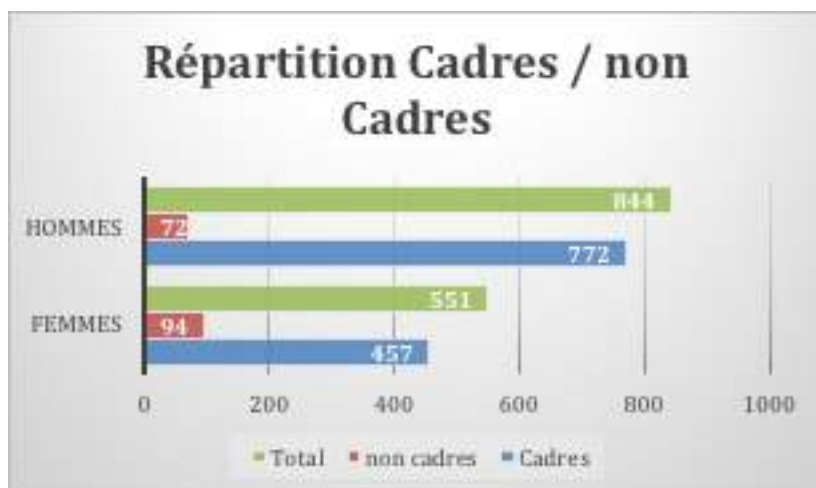
Keyrus, a réalisé en 2017 plusieurs événements dans le but de favoriser la mobilité interne nationale, internationale et professionnelle tel que l'Afterwork spécial mobilité. Ces rencontres rassemblent les représentants des ressources humaines et les managers opérationnels afin de présenter les opportunités et les passerelles existantes dans l'entreprise. Une vingtaine de collaborateurs a bénéficié d'un dispositif de mobilité (changement de poste – mobilité horizontale ou mobilité internationale).

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

UN GROUPE DE DIMENSION INTERNATIONALE



DES SALARIÉS ESSENTIELLEMENT CADRES



Près de 90% des salariés en CDI sont des cadres diplômés plutôt jeunes. Le taux est supérieur à 90% pour les hommes.

2.1.2. RECRUTEMENTS ET DÉPARTS

Le Groupe tient à être un employeur responsable. Société internationale et multiculturelle, Keyrus respecte et défend depuis son origine la diversité humaine et culturelle de son personnel en s'impliquant activement dans nombreuses associations qui œuvrent en ce sens.

Ainsi, Keyrus favorise un processus de recrutement clair, rapide et structuré, lequel se fonde exclusivement sur les compétences, les aspirations et le positionnement du candidat. L'ensemble des acteurs liés à l'activité du recrutement (RH et opérationnels) sont sensibilisés aux problématiques de la discrimination.

Les étapes du recrutement visent à évaluer l'adéquation des savoir-faire, des valeurs, et du projet professionnel du candidat. Le processus de recrutement se veut être rapide et transparent. Chaque candidature est traitée et fait l'objet d'une réponse dans un délai de deux semaines. L'entretien se scinde généralement en deux étapes : une discussion avec un chargé de recrutement dont l'objectif est de présenter la société, d'analyser les aspirations professionnelles du candidat et de voir si celles-ci se trouvent en adéquation avec l'entreprise. Un deuxième temps est consacré à un entretien avec un manager opérationnel qui valide les expertises et les réalisations du candidat, et évalue son aptitude à mener à bien les missions confiées par les clients.

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

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

Keyrus recrute des collaborateurs confirmés mais aussi des collaborateurs juniors et de jeunes diplômés qu'il accompagne dans leur évolution de carrière. Les profils et les compétences recherchés s'articulent autour de l'ensemble des activités de l'entreprise (Business Intelligence, e-Business, Conseil, Métiers Finance/RH/Marketing). Le Groupe recrute principalement des consultants techniques/fonctionnels, ingénieurs projets, chefs de projets, directeurs de projets, experts...

Les équipes animent des événements innovants dédiés au recrutement permettant à de nombreux candidats ingénieurs de rencontrer Keyrus :

° Afterwork cooptation, meet up, Afterwork jeune diplômé, forum virtuel...

Keyrus développe et entretient des relations privilégiées avec de nombreuses écoles d'ingénieurs et de commerce : Polytechnique, EPITA, SUPINFO, EISTI, Université Paris-Dauphine, Université Lyon, EM Lyon, ESSEC, ESC Rouen, ENSAI...

Le Groupe organise des simulations d'entretiens, des conférences métiers et techniques, des workshops, et partage son expérience avec les futurs ingénieurs.

Keyrus a notamment développé une chaire « Data Scientist » avec l'École polytechnique, en partenariat avec Orange et Thalès.

Véritable tremplin, Keyrus accueille de nombreux jeunes diplômés, alternants et stagiaires en cohérence avec l'accord intergénérationnel.

Le Groupe renforce sa marque employeur sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter, You tube) : vidéos de collaborateurs, partages d'événements, interviews de consultants...

Enfin, pour pourvoir ses postes ouverts, Keyrus favorise également la mobilité interne en communiquant ses ouvertures de postes via l'intranet dans le souci de favoriser les passerelles internes.

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

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

La politique pro-active de recrutement assure une analyse des compétences des candidats et permet de recruter les profils de hauts niveaux détenteurs des expertises clés.

EMBAUCHES

Au 31/12/2017	France	Brésil	Périmètre RSE
CDI	420	166	586
CDD	42		42
Contrats en alternance et équivalents	33	7	40
Total entrées en 2017 périmètre RSE	495	173	668

Les recrutements se font essentiellement sous forme de contrats à durée indéterminée. Les 487 nouveaux CDI mentionnés, comprennent 183 femmes et 304 hommes. Une proportion hommes/femmes représentative de la répartition actuelle en entreprise.

Parmi les 487 nouveaux CDI, 44 concernent des jeunes de moins de 25 ans, dont 20 femmes. Ce résultat traduit l'effort poursuivi par le Groupe vers plus de mixité hommes/femmes et en faveur de l'aide au premier emploi pour les jeunes.

DÉPARTS

Au 31/12/2017	France	Brésil	Périmètre RSE
Démission	215		215
Motif non précisé		136	136
Fin de CDD	34		34
Rupture conventionnelle d'une CDI	29		29
Départs en retraite volontaire et autres	3		3
Fin de période d'essai entreprise	45		45
Fin de période d'essai salarié	43		43
Licenciement pour faute grave	11		11
Fin de contrat en alternance et équivalents	15	4	16
Mobilité interne Groupe	8		8
Total sorties 2017 Périmètre France	403	140	543

2.1.3. LES SALAIRES ET LEUR ÉVOLUTION**LA MASSE SALARIALE ET LES CHARGES SOCIALES DU GROUPE KEYRUS SE DÉCOMPOSENT DE LA MANIÈRE SUIVANTE DANS LE PÉRIMÈTRE RSE**

2017	Masse salariale	Charges patronales	% Couverture sociale Part patronale
France	68 749 970	32 969 405	48%
Brésil	10 181 911	2 042 656	20%
Périmètre RSE	78 931 881	35 012 061	44%

La couverture sociale dans le périmètre RSE est relativement élevée à 44% avec un taux de 48% pour le périmètre France.

2.2. EGALITÉ DE TRAITEMENT

- Keyrus est signataire depuis plusieurs années de la Charte de la diversité, afin de promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toute forme de discrimination.
- Keyrus est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2012. Des ateliers d'échange ont été créés pour aider d'autres sociétés à obtenir le label diversité ainsi que plusieurs commissions pour promouvoir, par exemple, l'accès des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises.
- Keyrus est signataire de la charte de la parentalité en entreprise qui poursuit les objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents. Ainsi, Keyrus a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux. En 2017, plus de 90% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales ont été acceptées, tout autant que des aménagements de télétravail lorsqu'ils étaient compatibles avec les fonctions du demandeur.

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

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

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

2.2.1. EGALITÉ HOMMES/FEMMES

Historiquement, les sociétés de service en informatique font partie d'un secteur où les femmes sont moins représentées dans les effectifs globaux de l'entreprise. Keyrus lutte avec conviction contre cet état de fait en ouvrant l'ensemble de ses postes aux deux sexes et en assurant une parfaite équité hommes/femmes dans ses processus de recrutement et de sélection des candidats. Les offres d'emplois sont toujours rédigées avec objectivité, sans discrimination, afin d'empêcher toute distinction entre la candidature d'hommes et de femmes.

Keyrus affiche aujourd'hui en termes de représentativité hommes/femmes, un effectif féminin qui représente 36% de l'effectif global du Groupe, soit un taux bien supérieur au taux moyen toujours constaté dans son secteur d'activité.

	Au 31/12/2017	En pourcentage
Hommes	1 167	64.26%
Femmes	649	35.74%
Total (périmètre RSE)	1 816	100,00%

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

Keyrus a négocié dès 2013 avec ses partenaires sociaux un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en Janvier 2017 et est suivi annuellement. Les objectifs ont été respectés en 2017.

2.2.2. PLAN SENIORS

Des études sociodémographiques régulières réalisées par l'OPIIEC (Observatoire Paritaire des Métiers de la Branche) montrent que la population de la branche professionnelle de Keyrus est relativement jeune : Plus de 60 % des salariés ont moins de 40 ans alors que ce taux est inférieur d'un tiers dans l'ensemble de la population active.

Valorisant l'expérience et conscient de la valeur des seniors pour l'entreprise, Keyrus s'est doté d'un plan d'actions pour l'emploi des seniors afin de dynamiser leur intégration et d'assurer leur maintien dans l'emploi dans les meilleures conditions. Keyrus s'engage au travers de ce plan à conduire une politique appropriée de gestion de carrière de son personnel « senior » par des actions personnalisées et adaptées à la situation de chaque collaborateur autour de trois axes majeurs :

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

Keyrus a négocié dès 2013 avec ses partenaires sociaux un accord intergénérationnel destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges en entreprise ; facteur de compétitivité et de performance. Cet accord d'entreprise définit des actions concrètes destinées à favoriser à la fois l'insertion durable des jeunes dans l'emploi mais aussi l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, tout en assurant la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en Janvier 2017. Notre évaluation annuelle montre que les objectifs ont été respectés en 2017.

2.2.3. LE RÔLE DE KEYRUS DANS L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES

En outre, Keyrus a développé une politique Handicap. Ainsi le Groupe s'engage pour la diversité et l'égalité d'accès aux emplois. Keyrus, entreprise citoyenne et pluriculturelle, a fondé son développement depuis sa création sur des valeurs éthiques décrites dans sa charte Groupe. Reflet de la société moderne, Keyrus s'engage à travers son adhésion à la charte de la diversité, à concrétiser ses engagements en faveur de l'égalité des chances, la non-discrimination, facteurs de créativité, d'innovation et de dynamisme économique et social.

L'engagement de Keyrus en faveur de la diversité et de la non-discrimination à l'embauche se traduit par une politique d'ouverture en faveur du Handicap.

Keyrus a mis en place en 2016 une campagne de sensibilisation à l'intégration des personnes en situation de Handicap, via des affichages dans ses locaux, la diffusion de notes d'information et la projection d'un film.

L'objectif est de promouvoir une meilleure perception des différentes formes de Handicap afin d'améliorer leur compréhension, reconnaissance et intégration au sein de Groupe Keyrus.

Cette campagne a permis de communiquer sur les démarches liées à la reconnaissance du Handicap, les missions de la MDPH ainsi que sur les droits liés à la reconnaissance d'un Handicap.

Keyrus a mis en place en 2017 plusieurs actions visant d'une part à rencontrer des organismes spécialisés dans l'aide au recrutement de personnels handicapés et, d'autre part, à mener des campagnes d'information auprès de ses collaborateurs concernés pour les inciter à se déclarer ou à renouveler leur déclaration auprès des CDAHP (Commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées). La proportion de personnels handicapés déclarés étant néanmoins toujours assez faible au sein du Groupe, Keyrus est conscient de devoir renforcer rapidement ses actions dans le but d'augmenter le nombre de travailleurs handicapés au sein de l'ensemble de ses effectifs.

Enfin Keyrus entretient une forte collaboration avec les entreprises du secteur protégé (ESAT et Entreprises Adaptées).

2.3. ORGANISATION DU TRAVAIL

2.3.1. ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

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

Keyrus est signataire de la charte de la parentalité en entreprise qui poursuit les objectifs d'accompagnement et de non-discriminations des salariés-parents.

En 2017, Keyrus a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux à temps plein ou temps partiel. Plus de 90% des demandes de temps partiel ont été acceptées, ainsi que des aménagements de télétravail lorsqu'ils étaient compatibles avec les fonctions du demandeur.

2.3.2. ABSENTÉISME

Au titre de 2017, le taux d'absence observé sur le périmètre France est relativement faible à 3.32% avec la décomposition suivante :

- Absences pour maladie : 2.47%
- Absences pour congés maternité : 0.77%
- Absences pour accidents de trajet / travail : 0.07%

Ces taux sont les résultats des politiques menées en interne sur les conditions de travail.

2.4. SANTÉ ET SÉCURITÉ

2.4.1. LES CONDITIONS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

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

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

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

La bienveillance au travail est aujourd'hui une réelle nécessité dans l'entreprise. Keyrus s'intéresse au bien-être de ses salariés, une source de motivation tangible, donc de compétitivité et de performance pour l'entreprise. Des études scientifiques démontrent l'importance de l'empathie et de la bienveillance dans la nature humaine. Favoriser cette aptitude permet de résoudre un certain nombre de crises morales, économiques et sociales. Tout doit être mis en place pour conjuguer performance et bienveillance au travail. Ainsi Keyrus permet d'établir une relation de confiance et de respect mutuel en appliquant 3 principes pour améliorer les relations intra-entreprise et faire baisser le stress de ses collaborateurs: donner du sens au travail, cultiver l'intelligence relationnelle et veiller au bien-être de chaque salarié, notamment en lui assurant un environnement de travail agréable et adapté.

Le Groupe opère, en France comme à l'étranger, sur un nombre important de sites différents en France. Il s'évertue à créer un environnement de travail sain en veillant à ce que ses locaux et ses méthodes de travail respectent les règles les plus strictes de sécurité et de confort pour l'ensemble de ses collaborateurs afin que ces derniers puissent exercer leurs activités dans les meilleures conditions de bien-être. L'aménagement d'espaces de travail et de détente vise à offrir des lieux spacieux et agréables, une isolation et climatisation appropriées. Conscients de l'importance de son environnement de travail, Keyrus a réalisé en 2017 un projet majeur de réaménagement de l'intégralité de ses bureaux sur les sites de Levallois et en régions. Ce projet, dénommé Liv'In, a pour but de repenser les espaces de vie des collaborateurs en leur offrant une expérience enrichie en termes de confort, de travail collaboratif et d'échanges dans des espaces de vie agréables et adaptés aux différents métiers du Groupe.

De la digitalisation au changement générationnel, le monde du travail est en pleine mutation. Keyrus souhaite soutenir les forces créatives et d'innovation de ses collaborateurs.

Ce projet initialement national, aujourd'hui étendu à d'autres sites, offre aux collaborateurs des espaces de travail design et ergonomiques, des espaces de partage, de co-working. En 2017, Keyrus a lancé une enquête de satisfaction auprès de ses collaborateurs de ses régions avec un résultat probant puisque 85% se disent satisfaits ou très satisfaits de leur vie professionnelle chez Keyrus. En 2018, cette enquête sera réalisée dans toute la France.

Afin d'être au plus près de ses collaborateurs et de leurs préoccupations, un Groupe de « Milleniaux » a été mis en place pour recueillir leur vision de l'entreprise et leurs attentes spécifiques à la génération « Z ». Le bien-être des collaborateurs se traduit également à travers des actions sportives au sein de l'entreprise. Keyrus participe au Challenge national des entreprises les plus actives et a rejoint l'initiative « United Heroes Championship ». Chaque collaborateur peut aussi participer à un challenge quotidien. Keyrus développe depuis 2016 les journées bien-être qui ont lieu tous les premiers jeudis du mois. A cette occasion, des séances de massage sont, par exemple, proposées aux collaborateurs.

L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE / VIE PROFESSIONNELLE

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

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

La flexibilité et le développement de l'autonomie rendent possible, selon les missions du collaborateur, la mise en place du télétravail si le salarié en fait la demande.

Toujours attentif à cet équilibre, Keyrus a mis en place l'entretien, forfait jour, deux fois par an à l'attention des collaborateurs (travaillant au forfait jour).

En 2017, Keyrus a signé une charte portant sur le droit à la déconnexion. Le Groupe vise à instaurer une meilleure utilisation des outils de travail et de communication, et à s'assurer du respect des temps de repos de ses salariés

2.4.2. ACCIDENTS DU TRAVAIL (FRÉQUENCE, GRAVITÉ) ET MALADIES PROFESSIONNELLES

Périmètre France	2017
Nombre d'accidents du travail avec arrêt dont accidents de trajet	14 11
Nombre de maladies professionnelles déclarées en 2017	0

Les accidents concernent essentiellement des accidents de trajets. Dans le périmètre France, le Groupe a enregistré 14 accidents de trajets en 2017, dont 11 avec arrêt.

2.5. RELATIONS SOCIALES

2.5.1. LE DIALOGUE SOCIAL (ORGANISATION, PROCÉDURES, CONSULTATION, NÉGOCIATION)

Au cours des dernières années, Keyrus a réalisé un certain nombre d'accords internes afin d'améliorer le dialogue social avec ses employés et de garantir l'égalité entre salariés :

- Accord en faveur de l'égalité Hommes/Femmes
- Accord intergénérationnel
- Charte du droit à la déconnexion
- Note interne sur les trajets inhabituels engendrant des compensations
- Charte pour le bon usage des systèmes d'information et de l'Intranet

2.5.2. LES ACCORDS COLLECTIFS

Keyrus a renouvelé ses deux accords d'entreprise en Janvier 2017 pour une durée de 3 ans.

• Accord en faveur de l'égalité professionnelle Hommes-Femmes

Cet accord collectif vise à formaliser une véritable politique d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle. L'accord collectif fixe les objectifs de progression et les actions permettant de les atteindre sur les domaines suivants : l'embauche, la formation professionnelle, la promotion professionnelle et la rémunération effective.

• Accord Intergénérationnel

L'accord intergénérationnel est destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges dans le Groupe.

Cet accord vise à définir des actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée, mais aussi l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés tout en assurant la transmission des savoirs et des compétences.

2.6. LA FORMATION

2.6.1. PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DURÉE DES FORMATIONS

La formation est un facteur essentiel dans l'évolution des collaborateurs, elle s'inscrit entièrement dans la stratégie de Keyrus. A cet effet, le Groupe attribue 7% de sa masse salariale pour la formation et la R&D. La formation professionnelle permet d'augmenter la performance des salariés dans leur travail en leur offrant la possibilité de s'adapter à leur poste de travail, de se maintenir dans leur emploi et d'acquérir de nouvelles compétences.

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

Conscient des enjeux liés à la formation, à la fois pour les collaborateurs et l'entreprise, Keyrus attache une importance particulière à former l'ensemble de ses collaborateurs. Keyrus favorise en outre le partage et à la valorisation des savoirs et de l'expérience. Keyrus conduit en ce sens, chaque année, une consultation auprès de chaque directeur de département afin de déterminer les axes stratégiques de formation envisagés pour l'année à venir.

En 2017, afin d'accompagner et de faire progresser ses collaborateurs, Keyrus a créé "Keyrus Learning Experience" (KLX).

En plaçant les collaborateurs au cœur de son apprentissage, les principaux objectifs de KLX sont de :

- les accompagner dans la mutation digitale du Groupe et de les rendre plus agiles
- les aider à développer leurs compétences et à s'adapter aux nouveaux enjeux technologiques et managériaux
- valoriser l'apprentissage et la montée en compétence à travers l'obtention de certifications et de diplômes reconnus

KLX a pour ambition de proposer une offre de parcours de formation personnalisable autour de quatre axes :

- Technique : Data, Digital, Management de projet...
- Métiers : Marketing, Finance, Commerce...
- Soft skills : Management, Développement personnel...
- Langues : Anglais, Espagnol, Portugais...

Keyrus a créé un véritable socle de formations internes adapté aux besoins et demandes des différentes parties (collaborateurs, clients, managers). Les formations peuvent être d'ordre technique (sur des outils du marché), fonctionnel (gestion de projet, conduite de réunion), linguistiques ou comportementales voire agiles.

KLX propose de nouvelles ressources pédagogiques interactives et innovantes : classes inversées, adaptive learning, MOOC, e-Learning tutoré, learning analytics... La richesse des formations assure aux

collaborateurs un développement efficace de leurs compétences et le maintien de leur employabilité. Les parcours de formation s'articulent autour d'un catalogue de formations regroupant l'ensemble des formations dispensées, ainsi que de véritables partenariats avec des éditeurs et organismes de formations externes. Les cours peuvent être demandés en vue d'une mission ou être à l'initiative du collaborateur ou de son manager. Ils s'inscrivent alors dans le plan de formation de l'année en lien avec le projet professionnel du collaborateur et la stratégie de l'entreprise. Keyrus offre de nombreuses formations en interne et est agréé en tant qu'organisme de formation.

Keyrus développe des partenariats privilégiés avec l'ensemble des éditeurs du marché (SAP, Oracle, SAS, Microsoft...). Ceci lui permet de faciliter la formation de ses collaborateurs aux dernières versions logicielles en encourageant les plus experts à passer des certifications sur les solutions les plus pertinentes. Keyrus développe enfin en interne une formation liée à la gestion de projet pour ses futurs chefs de projet.

En 2017, sur le périmètre France, les actions de formation ont connu une croissance de 72%. 60.5% des collaborateurs ont été formés en 2017. Le taux s'avère plus faible au Brésil mais s'explique en partie par la croissance des effectifs. Le pourcentage de salariés formés est calculé sur la base des effectifs présents à la clôture de l'exercice.

2017	Périmètre France	Brésil	Périmètre RSE
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	879	139	1 018
Nombre d'heures de formations dispensées sur l'année	23 686	4 556	28 242
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	27 heures	33 heures	28 heures
% de salariés formés	60,5%	38,2%	56,1%

2.7. PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALES DU TRAVAIL

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 motivants, 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.

3. KEYRUS ET L'ENVIRONNEMENT

3.1. LA POLITIQUE GÉNÉRALE (OU GLOBALE) EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE AFFIRMÉE

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, la santé et la sécurité de ses collaborateurs et autres parties prenantes, en maîtrisant sa consommation d'énergie et ses déplacements professionnels, et en recyclant systématiquement ses déchets, équipements et consommables.

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 la 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
- Après avoir réalisé son premier bilan carbone en 2012, et renouvelé en 2018 sa participation au Pacte

Mondial des Nations Unies, Keyrus identifie quatre axes importants autour desquels il continue d'agir afin de réduire son impact sur l'environnement :

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

IMMEUBLES ET LOCAUX

Bien que locataire sur l'ensemble de ses immeubles et locaux, Keyrus privilégie pour ses nouveaux locaux, des immeubles éligibles aux nouvelles normes RT 2012 BBC, (Bâtiment Basse Consommation) et HQE (Haute Qualité Environnementale), afin de favoriser non seulement les économies d'énergie mais également la qualité de l'environnement de travail pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. De la même manière, Keyrus s'efforce de minimiser la consommation d'électricité et d'eau utilisés dans ses locaux. Le Groupe installe ainsi des systèmes de détection de présence permettant l'allumage et l'extinction des lumières dans les lieux de passage privatifs. Des campagnes d'information sont menées régulièrement pour sensibiliser les collaborateurs à éteindre les éclairages, ordinateurs ou autres équipements électriques non utilisés. Des signalétiques sont apposées dans l'ensemble des espaces partagées par les collaborateurs et les systèmes de chauffage, dans la mesure du possible, permettent à chaque collaborateur de moduler la température des pièces.

Pour les surfaces de bureau, chaque manager responsable d'un site est encouragé, en respectant les réglementations locales et le règlement intérieur des immeubles, à « dimensionner » les surfaces de chaque pièce en respectant des seuils minimums correspondant au nombre de collaborateurs présents. Il doit également s'assurer de la conformité des locaux avec les réglementations locales et internationales en matière d'hygiène et de sécurité ;

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

3.1.1. (MONTANT DES PROVISIONS ET GARANTIES POUR RISQUES EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT □ LIMITE À CET INDICATEUR : les informations données ne doivent pas causer un préjudice potentiel à l'entreprise en cas de litige en cours)

Aucune provision liée à l'environnement n'est constatée dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2017.

3.2. ÉCONOMIE CIRCULAIRE

3.2.1. PRÉVENTIONS ET GESTIONS DES DÉCHETS (RECYCLAGE, RÉUTILISATION, LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE)

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

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

De par son activité tertiaire, et de la présence d'une partie des salariés chez les clients, le gaspillage alimentaire est une thématique non significative pour le Groupe.

3.2.2. Utilisation durable des ressources (consommation eau, matières premières, énergie, sols)

De par son activité tertiaire, les consommations sont peu significatives :

- Les consommations d'eau concernent les sanitaires
- Les consommations énergétiques sont liées au chauffage, à la climatisation et à l'énergie nécessaire à l'utilisation des équipements électriques et électroniques. Sur le périmètre France la seule énergie utilisée dans les bureaux est l'électricité, relativement peu émettrice de CO₂.

3.3. CHANGEMENT CLIMATIQUE

3.3.1. LES REJETS DE GAZ À EFFETS DE SERRE

Les gaz à effet de serre sont de 2 natures pour le Groupe Keyrus :

- Emissions liées aux bureaux : Keyrus étant locataire, le Groupe ne dispose pas de ces informations
- Emissions liées aux déplacements : ceux-ci sont gérés par les collaborateurs. Les kilomètres parcourus et les moyens de transport utilisés sont calculés sur la base des extractions des notes de frais. Le suivi des kilomètres parcourus est réalisé pour le train et l'avion

Les informations quantitatives ont été collectées sur le périmètre France.

LES KILOMÈTRES PARCOURUS EN TRAIN ET EN AVION SONT LES SUIVANTS

Nombre de km parcourus	2017	2016	Variation en %
Avion	653 729	603 702	8,3%
Train	1 116 460	971 951	14,9%
Total	1 770 189	1 575 653	12,3%

Les kilomètres parcourus ont augmenté globalement de 12%, en total cohérence avec l'augmentation du chiffre d'affaires (+12,9%), donc de l'activité. En revanche, et conformément à la politique environnementale du Groupe, la part du train dans le total des kilomètres parcourus a fortement augmentée par rapport à l'avion,

Les informations ne sont pas disponibles en 2017 pour les voitures. Dans sa politique de transport, le Groupe possède dans sa flotte de véhicules hybrides.

LES ÉMISSIONS DE CO² ASSOCIÉES SONT LES SUIVANTES

Emissions en Tonnes	2017	2016	Variation en %
Avion	86	79	8,3%
Train	11	9	14,9%
Total	96	88	9,0%

Les émissions de CO₂ ont été calculées à partir des émissions moyennes communiquées par les transporteurs, à savoir, 131 grammes de CO₂ par kilomètre pour l'avion et 9.45 grammes pour le train.

Sur cette base, les émissions calculées sont de 96 tonnes en 2017 contre 88 tonnes en 2016, soit une progression de 9% à comparer avec la progression du Chiffre d'affaires de plus de 12% sur la même période.

3.3.2. LES OBJECTIFS DE RÉDUCTION À MOYEN ET LONG TERME POUR RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE

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 d'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.

3.3.3. MESURES PRISE PAR KEYRUS POUR S'ADAPTER AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

MATÉRIELS ET ÉQUIPEMENTS

La politique d'achats du Groupe est gérée selon un modèle centralisé assurant une standardisation et une mutualisation du matériel utilisé, afin de mieux économiser l'énergie sur les sites. De ce fait, la Direction Informatique et Logistique réalise elle-même les bilans carbone, et prend l'initiative des actions d'amélioration en vue d'assurer une gestion optimale des matériels et équipements. L'activité principale, au sein de Keyrus, de développement de logiciels et de gestion des projets informatiques, reste clairement identifiée. Elle autorise ainsi une gestion centralisée des parcs de serveurs ainsi que de l'ensemble des équipements, permettant ainsi 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.

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

Cet effet se renforce de fréquentes 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

Elles sont facilitées par le référencement et l'inventaire systématique des matériels, des stocks et équipements achetés. Ainsi, ne sont remplacés que les matériels totalement obsolètes afin de garantir les meilleurs équipements aux collaborateurs.

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

Le Groupe remplace également tout matériel qui ne répond plus aux normes et standards actuels en termes de consommation énergétique respectueuse pour l'environnement, et veille à le céder à un organisme certifié en vue de réduire 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 une grande importance à limiter les déplacements 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
- Éviter les déplacements aux heures de pointe
- Privilégier, quand cela est possible, les réunions en visioconférence ou téléconférence. Ainsi, le siège de Levallois dispose de plusieurs salles de visioconférence. Les régions en France et certaines filiales à l'étranger bénéficient de ces équipements également (Belgique, Brésil, Israël, Canada..). Un déploiement est également prévu aux Etats-Unis.
- Favoriser les déplacements en transport en commun plutôt que les véhicules personnels dans les déplacements urbains et par train plutôt que l'avion sur le territoire national

3.4. AUTRES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

- Protection de la biodiversité : Le Groupe, en raison de son activité tertiaire, n'a pas lancé de politique en faveur de la biodiversité.
- Utilisation des sols : le Groupe est essentiellement locataire de ses bureaux. La thématique de l'utilisation des sols ne s'applique donc pas au Groupe en 2017.

RAPPORT DU PROFESSIONNEL DE L'EXPERTISE COMPTABLE DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION.

KEYRUS

155 RUE ANATOLE FRANCE, 92593 LEVALLOIS-PERRET CEDEX

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de professionnel de l'expertise comptable désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1055 (dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux procédures internes.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession inséré dans le décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable et prend en compte les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU PROFESSIONNEL DE L'EXPERTISE COMPTABLE

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion sur le fait que les Informations RSE prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé la compétence de 4 personnes entre le 9 et le 23 avril 2018 pour une durée de 10 jours.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport RSE au sein du rapport de gestion.

CONCLUSION

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

Observation :

Pour le périmètre de reporting RSE, nous renvoyons le lecteur au paragraphe note méthodologique du rapport RSE.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené 4 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

En plus de contrôles de cohérence sur l'ensemble des Informations RSE, nous avons en particulier étudié :

- informations sociales : les effectifs, la répartition par sexe, par âge et par zone géographique, les embauches et licenciements, l'absentéisme ;

Pour ces Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), pour les informations quantitatives, nous avons vérifié les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif que nous avons sélectionné en fonction des points suivants : activité, contribution aux indicateurs consolidés, implantation géographique et risques, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 80% des effectifs.

Enfin, nous avons apprécié la sincérité des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons ont été retenues en exerçant notre jugement professionnel. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

SUR LA BASE DE CES TRAVAUX, NOUS N'AVONS PAS RELEVÉ D'ANOMALIE SIGNIFICATIVE DE NATURE À REMETTRE EN CAUSE LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE PRÉSENTÉES.

Fait à Toulouse, le 26 avril 2018
**L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT
 SAS CABINET DE SAINT FRONT**

JACQUES DE SAINT FRONT
 Président

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

1 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT	
- Personne responsable des informations	179
- Attestation du responsable du document de référence.	179
2 CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
- Noms et Coordonnées	178
- Tableau sur la publicité des honoraires des Commissaires aux Comptes	178
3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	6
4 FACTEURS DE RISQUES	75
5 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
- Historique et évolution de la Société	12
- Informations juridiques concernant la Société.	167
- Investissements.	44
6 APERÇU DES ACTIVITÉS	
- Principales activités.	15
- Principaux marchés.	46
- Événements exceptionnels.	S.O.
- Dépendance à l'égard des Brevets et Licences	78
- Concurrence	46
7 ORGANIGRAMME	
- Description et organigramme du Groupe	38
- Principales filiales du Groupe	69
8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS.	S.O.
9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT CONSOLIDÉS	
- Situation financière.	104
- Résultat d'exploitation	72
- Rapport des Commissaires aux Comptes	130
10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
- Informations sur les capitaux	105
- Flux de trésorerie	106
- Conditions d'emprunts, structure de financement de l'émetteur et restrictions à l'utilisation des capitaux	127
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES.	44
12 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
- Tendances.	73
- Incertitudes sur les tendances.	73
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	53
- Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction Générale	60
15 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
- Rémunérations versées	58
- Provisions	S.O.
16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
- Mandats	54
- Contrats de service	S.O.
- Comités	80
- Conformités aux règles du gouvernement d'entreprise	55
17 SALARIÉS	
- Répartition des effectifs	7
- Participations et stock-options des mandataires sociaux	56
- Accord de participation au capital	S.O.
18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	65
19 OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS.	60
20 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
- Etats financiers	104
- Informations financières historiques	104
- Vérification des informations financières	130 & 145
- Politique de distribution de dividendes	S.O.
- Procédures judiciaire et d'arbitrage	S.O.
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
- Capital social	169
- Acte constitutif et statuts	167
22 CONTRATS IMPORTANTS	S.O.
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	177
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	149
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS.	102

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 de 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...60	
- Utilisation des instruments financiers par la Société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation.S.O	
- Description des principaux risques et incertitudes	75
- Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	69
- Faits postérieurs à la clôture/ Perspectives d'avenir	73
- Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	101
- Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	75

- Achat et ventes d'actions propres	170
- Rémunération des mandataires sociaux	58
- Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	63
- Mandates et fonctions des mandataires sociaux	55
- Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	SO
- Actionariat	65
- Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital	S.O.
- Informations sociales et environnementales	180
- Activités en matière de recherche et de développement	44
- Délais de paiement fournisseurs de la société Keyrus	100

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	101

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)	184
- Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement).	
- Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement).	188
- Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale	188

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)	190
- Absentéisme (motifs)	190

RELATIONS SOCIALES

- Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	192
- Bilan des accords collectifs	192
- Œuvres sociales	192

SANTÉ ET SÉCURITÉ

- Conditions d'hygiène et de sécurité	190
- Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	191
- Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	191
- Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	190

FORMATION

- Nombre total d'heures de formation	192
- Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés	193

DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES (POLITIQUE MISE EN ŒUVRE ET MESURES PRISES EN FAVEUR)

- Égalité entre les femmes et les hommes	189
- Emploi et insertion des personnes handicapées.	190
- Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité.	182

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

- Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	193
- Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	193

- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions 193
- 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 195
- Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets 195
- Prise en compte des nuisances sonores 195
- Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité 195

UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

- Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales 194
- Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation 195
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables 195
- Utilisation des sols 196

CONTRIBUTION À L'ADAPTATION ET À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

- Rejets de gaz à effet de serre 194
- Prise en compte des impacts du changement climatique. 195
- Protection de la biodiversité 196
- Mesures prises pour limiter les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées 196

INFORMATIONS SOCIÉTALES

IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ

- Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional 181
- Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales NB*

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

- Conditions du dialogue avec les parties prenantes 182
- Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat 182

SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux 183
- Importance de la sous-traitance 183
- Responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants 183

LOYAUTÉ DES PRATIQUES

- Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption 182
- Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs NB*
- Actions engagées en faveur des droits de l'homme 182

*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
Email : actionnaires-keyrus@keyrus.com

www.keyrus.fr

