



KEYRUS
insight into value

**Document
de Référence
2018**

Incluant le Rapport
Financier annuel

KEYRUS

insight into value

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Exercice clos le 31 décembre 2018



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF) le 30 avril 2019, 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 2017 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 27 avril 2018 sous le n° D18-0443.

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 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.

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



- 7.** Le Mot du Président
- 8.** Chiffres clés
- 12.** Présentation de l'Entreprise
- 60.** Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise
- 83.** Rapport de Gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2019
- 124.** États Financiers Consolidés
- 166.** Comptes Annuels
- 193.** Textes des Projets de Résolution présentés par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2019
- 210.** Informations Générales Spécifiques
- 224.** Annexe du rapport de gestion – Plan DPEF 2018
- 249.** Tables de Concordance du Document de Référence

A black and white portrait of a man with dark, wavy hair, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored, button-down shirt. The background is a plain, dark grey.

Keyrus,

Eric Cohen
Fondateur &
Président-Directeur Général
de Keyrus

acteur de votre différenciation numérique !

« Quel que soit le secteur d'activité, quelle que soit la taille de l'entreprise, la révolution Digitale plaçant la Data au cœur des enjeux stratégiques de transformation est en marche. Il ne s'agit plus d'une tendance à anticiper mais d'une réalité à l'œuvre. Dans un contexte omniprésent d'intensification concurrentielle, les jeunes entreprises ou celles nées du numérique bénéficient d'un précieux temps d'avance au moment d'affronter les mutations organisationnelles qui s'imposent à elles, alors que les plus traditionnelles doivent composer avec des technologies héritées de leur passé pour rester dans la course, le plus souvent sur des secteurs qui ne peuvent plus penser éviter la vague.

À l'heure où les entreprises intègrent ces évolutions numériques dans l'ADN de leur modèle organisationnel, émergent de nouveaux marchés plaçant la Data et le Digital au cœur de leur révolution : Smart Retail, Smart Mobility, Smart Manufacturing... Il est certain que les entreprises qui sauront allier audace et anticipation en tireront un avantage compétitif réel.

Dans ce contexte d'opportunité stratégique, ceux qui prendront l'avantage des technologies émergentes (Intelligence Artificielle, Internet des Objets, Réalité Virtuelle, Deep Learning, Blockchain ...) devront également se distinguer de leurs pairs. Les évolutions structurelles massives issues de la révolution numérique redistribuent totalement les cartes au sein d'un écosystème à l'ordre parfois bien établi. Il ne s'agit pas pour les acteurs d'intégrer l'obligation de se transformer, mais de se démarquer en redéfinissant un modèle capable d'exploiter le Cloud Computing.

Structurer efficacement la collecte et l'interprétation des données pour en maximiser la valorisation permettra de franchir de nouvelles étapes dans la performance des produits et services, par exemple au travers de solutions de maintenance prédictive.

La nécessaire flexibilité des infrastructures est la composante essentielle à la réussite des entreprises dans la course à la valorisation de la Data. En s'appuyant sur la technologie Cloud flexible et moderne, elles doivent pouvoir anticiper les problématiques de stockage, d'accessibilité et de gestion des données. La rapidité et la performance sont d'autres jalons indispensables à la structuration d'un modèle pérenne, fiable et dimensionné pour adresser les demandes des clients. La sécurité et la gestion des données constituent d'autres enjeux majeurs dans un environnement législatif et juridique en constante évolution.

L'individu est un acteur majeur de cette révolution qu'il convient de replacer au centre des débats. Son comportement de consommation est la source d'une donnée qualifiée, et nombre de solutions développées permettront d'anticiper ses habitudes dans un contexte spécifique. La distribution est un

parfait exemple de secteur dont l'évolution devrait exploser en comprenant le parcours d'un consommateur et en l'incitant à l'acte d'achat.

Chez **Keyrus**, nous croyons qu'une maîtrise totale des données n'est autre que le premier levier stratégique de la transformation de nos clients. Nos efforts permanents en ce sens nous positionnent au cœur de leurs réflexions de transformation, d'innovation et de réinvention dans un monde digitalisé.

Nos résultats financiers pour l'exercice 2018 s'inscrivent dans cette dynamique avec une croissance de notre chiffre d'affaires de +6,6% pour atteindre 273,2 millions d'euros. Cette nouvelle progression d'activité a été soutenue tant sur les Grands Comptes (+6,2%) que sur le segment Mid-Market (+8,2%), avec la montée en puissance de nos offres en Services managés Cloud, en Conseil en management Finance et en Gestion de trésorerie avec notre partenaire Kyriba. Notre rentabilité progresse avec un Résultat opérationnel qui s'établit à 12,7 millions d'euros (+3%), quand bien même nous mettons tout en œuvre pour conforter et accentuer notre leadership technique au travers d'importants investissements en R&D. Enfin, après la prise en compte du Résultat financier, le Résultat Net de **Keyrus** affiche une belle progression pour s'établir à 8,8 millions d'euros (+24%).

Dans un marché porté par la multiplication des projets de mutation numérique, nous entendons confirmer en 2019 la dynamique de croissance et d'innovation pour l'ensemble de nos activités en France et à l'international en déployant des offres intégrées combinant l'ensemble des savoir-faire Data, Digital et Transformation.

Le regroupement et le développement des synergies entre nos expertises uniques en Intelligence Artificielle, Blockchain, Robotic Process Automation, Cyber Sécurité, permettront de maximiser la création de valeur pour nos clients actuels et futurs, autour de 4 domaines stratégiques : l'expérience client, l'efficacité opérationnelle, les nouveaux modèles et écosystèmes, ainsi que la sécurisation des données et actifs de l'entreprise.

Nous nous affirmons chaque jour un peu plus comme un Leader de la Digital Intelligence et mettons en application au sein de notre Groupe les enseignements qu'il convient de tirer de cette révolution industrielle, en adaptant notre modèle aux enjeux et évolutions régissant ceux de nos clients. Le principal leitmotiv de notre proposition de valeur est de permettre aux entreprises de s'affranchir des derniers obstacles vers la libération complète de leur potentiel de performance.»

1

Une activité toujours plus dynamique : progression continue des ventes

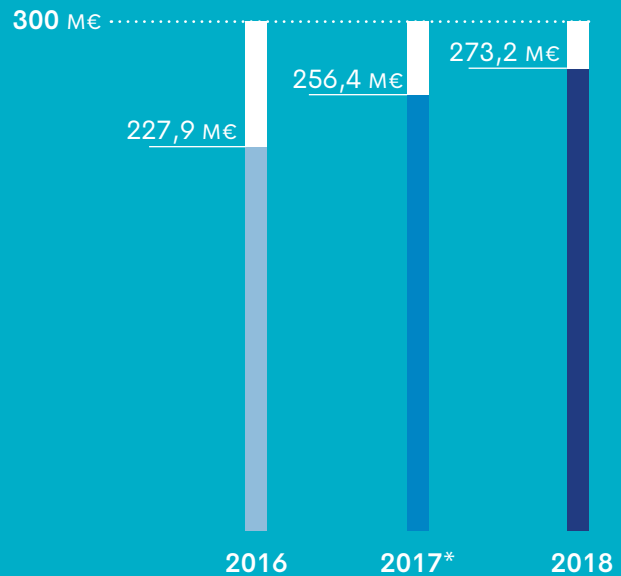
CA 2018

273,2 M€

Évolution 2018

+6,6%

Évolution du CA sur 3 ans

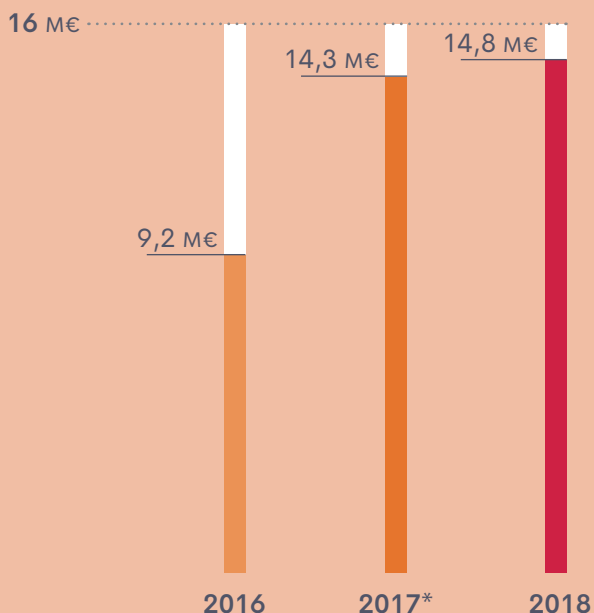


*Retraité de la norme IFRS 15.

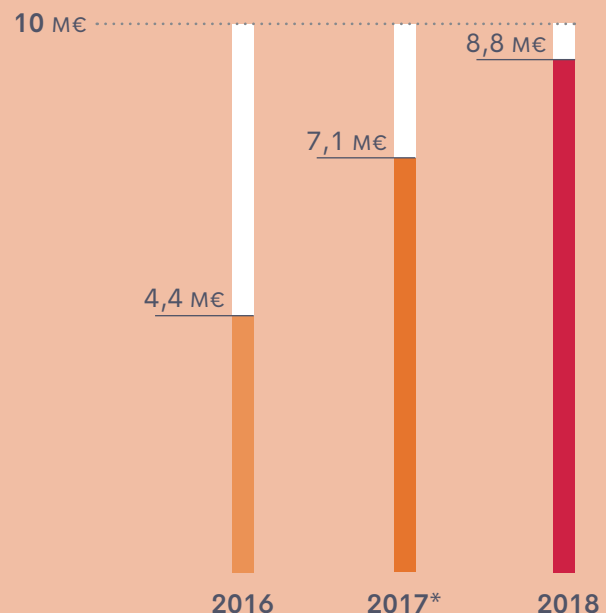
2

Rentabilité en amélioration

Résultat Opérationnel Courant



Résultat Net consolidé (Part du Groupe)



3

Segments de marché

Répartition du CA par segment de marché



218,1 M€
Grands Comptes

Activités Grands Comptes en 2018

79,8%

55,1 M€
Mid - Market

Activités Mid - Market en 2018

20,2%

4

Keyrus, acteur international

Répartition par zone géographique du CA

59,7%
France

20,8%
Autres

19,5%
Europe

5

Croissance des équipes en accompagnement de l'activité

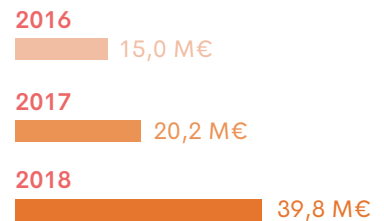
Activités Grands Comptes
+260 collaborateurs

Activités Mid - Market
+48 collaborateurs

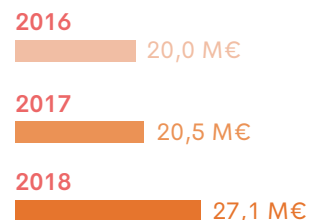
6

Endettement et trésorerie

Evolution de l'endettement financier net :



Evolution de la trésorerie nette :



Accompagner les entreprises pour leur permettre d'exploiter l'immense gisement de croissance offert par la révolution numérique



En l'espace de 20 ans, Internet et les outils numériques ont révolutionné les méthodes de travail, facilitant l'accès à l'information et accélérant les échanges. Cette révolution a permis d'appréhender plus facilement les problématiques des clients en disruptant l'Innovation Digitale par une meilleure exploitation de la Data.

L'enjeu d'une entreprise est double : maximiser sa performance et asseoir sa pérennité dans un écosystème fortement évolutif et diversifié. 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. L'entreprise n'a désormais d'autre choix que d'adapter son modèle en permanence et anticiper les évolutions.

Spécialiste des domaines de la Data Intelligence, de la Digital Expérience et de la Transformation des Entreprises, **Keyrus** a été créé en 1996 dans le but d'offrir aux entreprises les meilleurs outils de pilotage et d'accompagnement de leur transformation, d'élever leur niveau de performance et de tirer avantage du potentiel de croissance offert par la révolution Digitale.

Cette ambition est portée par la conviction que l'information doit être un atout au service de la stratégie, que la transformation doit être un processus facilité et que l'innovation est un vecteur de performance des entreprises.

Keyrus, un ADN qui repose sur 5 piliers fondamentaux...

- **esprit pionnier et innovant** qui délivre une promesse d'efficacité ;
- **autonomie et agilité** facilitées par la dimension intermédiaire du groupe, qui assure un cycle de décision rapide (3 200 + collaborateurs répartis à l'international) ;
- **positionnement original** d'une offre puissante. Combinaison d'expertises autour de la Data et du Digital en associant une compréhension

parfaite des enjeux métiers à l'intégration de technologies innovantes ;

- **équipes aux expertises complémentaires** alliant des experts fonctionnels (RH, Finance, Marketing...), sectoriels (Retail, Banque, Assurance), des Data scientists, des architectes technologiques, des spécialistes du Digital et des créatifs ;
- **forte dimension internationale** avec une implantation en France et dans dix-sept autres pays, sur 4 continents.

...qui s'articulent autour d'une triple expertise :

- **Data Intelligence** : maîtriser et valoriser la Data par la mise en place de solutions analytiques, prédictives et de gestion de la performance ;
- **Digital Expérience** : accompagner dans la définition et la montée en puissance de la stratégie et de l'expérience Digitale pour dynamiser l'activité des clients et les fidéliser
- **Conseil en Management et Transformation** : répondre aux enjeux de transformation numérique et d'adaptation des modèles économiques en mettant en œuvre une stratégie sur mesure adaptée et performante

Par son positionnement résolument atypique et la richesse et l'expérience de ses équipes, **Keyrus** incarne une capacité à offrir une proposition de valeur éclairée et innovante.

Cette expertise transversale « Digital & Data Driven » confère aujourd'hui à **Keyrus** la reconnaissance de clients majeurs et de partenaires clés qui ont choisi le Groupe **Keyrus** comme allié stratégique pour les aider à devenir les principaux acteurs de leur changement et de leur performance.

Plus avant-gardiste que les grands acteurs du Conseil
 Plus expert sur l'univers de la Data que la plupart des ESN
 Plus innovant en sa qualité de spécialiste de
 la Digital Intelligence

Devenir l'acteur de référence grâce à une polyvalence vertueuse d'expertises.

2 marques

Grands Comptes

KEYRUS

Mid-Market

absys • cyborg

3 expertises Grands Comptes

- Management Consulting et Transformation
- Data Intelligence
- Digital Expérience

3 expertises Mid-Market

- Solutions de Gestion/ Finance/ERP et CRM
- Solutions de Reporting et décisionnel
- Services managés & multi Cloud provider

1996

Année de création

+ 20

ans d'expérience

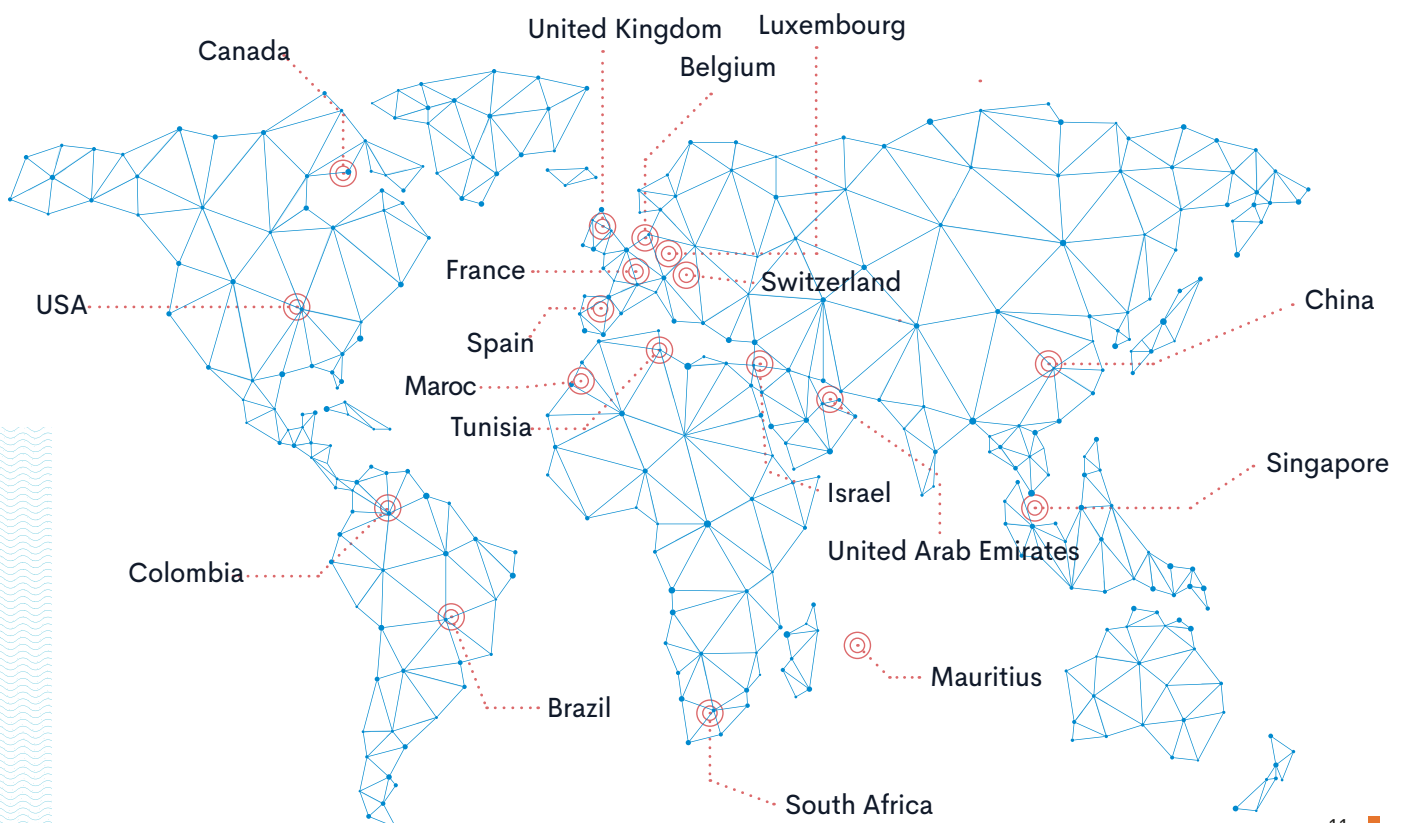
3 200 +

collaborateurs

18

implantations géographiques
sur 4 continents

#Banque #Assurance #Industrie #Santé #Télécom #Média #Technologies #Services
 #Distribution #Transport #Secteur Public #Energie #Utilities #Chimie



KEYRUS
insight into value

Présentation du Groupe Keyrus





D'une SSII pionnière à un acteur majeur de la transformation des entreprises !

DATA INTELLIGENCE DIGITAL EXPERIENCE MANAGEMENT & TRANSFORMATION

Aux origines

Eric Cohen, diplômé d'un cursus en information et gestion à l'Université Paris Dauphine, débute sa carrière en 1989 en participant à la création d'une SSII.

Déjà convaincu du potentiel des solutions associant la Data au Digital et de l'opportunité qu'offre le développement d'Internet comme outil de travail, **Eric Cohen** décide de fonder en 1996 **Keyrus**, société de conseil spécialisée dans la Business Intelligence et l'e-Business.

Rapidement, **Keyrus** s'impose comme un acteur majeur du secteur, par la signature de contrats d'envergure dans le Data Management – notamment pour le secteur pharmaceutique au sein duquel il crée une division dédiée, **Keyrus Biopharma** – puis sur le terrain international avec l'ouverture en 1997 de sa première filiale étrangère au Canada.

2000-2006, une croissance solide soutenue par l'intégration réussie d'acquisitions structurantes

Après une phase de croissance très rapide de 1996 à 1999 et afin d'accélérer son plan de développement, **Keyrus** s'introduit en bourse en 2000 sur le marché NYSE Euronext à Paris. La société procède à l'acquisition de **Cyborg**, acteur de référence du Conseil et de l'intégration de systèmes de gestion sur le segment des PME, ainsi qu'à une série d'acquisitions visant à consolider ses positions en France et conquérir

le marché international. Cette série inclut une dizaine d'entreprises implantées en France, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud ainsi qu'en Afrique.

Dès 2006, **Keyrus** affirme ses fortes ambitions de croissance avec un objectif de chiffre d'affaires de 100 millions d'euros pour un effectif de 1 000 collaborateurs.

2007-2010, enrichissement des expertises et création des activités de Management Consulting

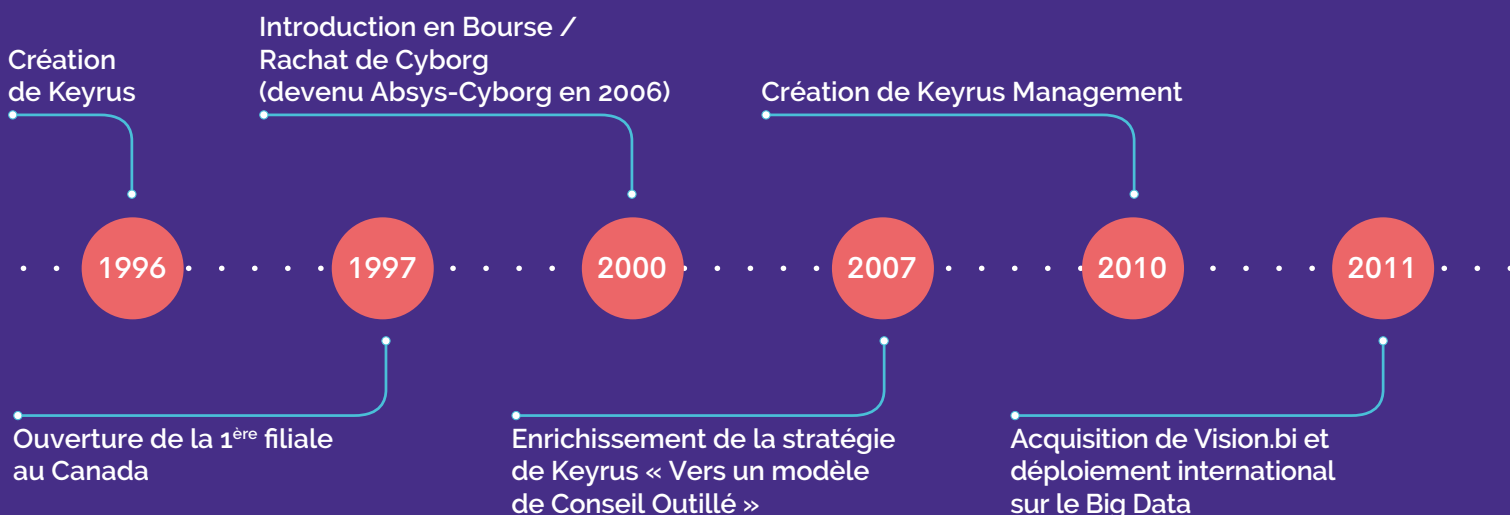
2007 marque un tournant pour **Keyrus** qui décide d'élargir son offre et ses expertises sur le conseil en Data, Digital et Transformation.

L'offre « Digital Experience » est lancée dès 2008 autour d'une combinaison de savoir-faire en conseil et solutions Web. S'ensuit la création du cabinet **Keyrus Management** en 2010, spécialisé dans le Conseil en Management et Transformation.

En 2010, **Keyrus** 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, notamment sur les marchés émergents (Brésil et Chine).

En 2011, **Keyrus** consolide ses expertises Data Intelligence / Digitale avec une volonté de s'affirmer comme un acteur incontournable sur le marché du Big Data par l'acquisition d'expertises : rachat de la société israélienne **Vision.bi** – spécialiste des solutions de Big Data et des nouvelles architectures Cloud – puis **en 2014** du Groupe britannique **BIPB** – spécialiste des services Big Data et Analytics pour les banques

22 ans pour devenir un acteur incontournable du marché





d'investissement.

Une puissante notoriété récompensant une expertise sans cesse plus poussée

Depuis le début de la décennie, **Keyrus** a acquis une véritable reconnaissance de la part de ses clients pour être aujourd'hui considéré comme un acteur incontournable du conseil en France et à l'international. Capitalisant sur ce succès, le groupe participe activement à l'effort de formation des data scientists en France via des accords de partenariat avec des écoles d'ingénieurs prestigieuses (Chaire Data Scientist à Polytechnique avec Orange et Thalès, Université de Technologie de Compiègne) ou en participant à l'organisation de compétitions majeures (Global Impact Competition, en partenariat avec Crédit Agricole S.A., Télécom ParisTech et la Singularity University).

Par une capacité d'anticipation et une proactivité permanente et cohérente au sein de l'écosystème et des départements de recherche les plus innovants, Keyrus maintient un puissant niveau d'objectivité sur l'ensemble des nouvelles technologies numériques et Digitales (Blockchain, intelligence artificielle, ...).

2015-2018, un positionnement unique reposant sur 3 piliers d'expertise et la création d'une plateforme d'innovation – **Keyrus Innovation Factory**.

En 2015, Keyrus formalise et concentre sa proposition de valeur autour de 3 expertises – **Keyrus Management**, **Keyrus Data** et **Keyrus Digital** – autour d'une même promesse «Insight Into Value».

En 2016, Le lancement de **Keyrus Innovation Factory** (KIF) permet de réunir au sein d'un même HUB international plusieurs savoir-faire du Groupe en termes d'Innovation, avec une construction progressive des offres disponibles suivantes :

- OPEN INNOVATION : conseil aux entreprises pour intégrer l'innovation dans leur stratégie de développement – plateforme en mode SaaS design by **Keyrus**
- EXPLORE & RESEARCH : une data base de + 100.000 startups internationales, des services personnalisés de screening, d'analyse et de benchmarking avec une expertise unique de l'écosystème israélien et une organisation de Learning Experience.
- BUSINESS DISRUPTION : Intrapreneurship/ Fablab, Nouveaux Business Models, Design de service, Hackathon, Data challenge, Open labs,
- STARTUP BOOSTER : accompagner les start-ups dans leur croissance avec différents services de conseil et d'accélération de Go-to-market, d'incubation, d'excubation
- VENTURE STUDIO : co-création de start-ups, services for equity, fonds d'amorçage

En 2017-2018, **Keyrus** réussit à consolider les ponts naturels qui se sont construits autour de ses trois univers d'expertise, développant dans un contexte de convergence croissante entre les mondes de la Data et du Digital, une proposition de valeur unifiée et une expérience « sans couture » afin d'accompagner la mutation de ses clients au sein de leur écosystème.

Pionnier en Data Science :
Création de la Chaire
Data Scientist à l'Ecole
Polytechnique avec
Orange et Thalès

Lancement de Keyrus
Innovation Factory (KIF)

Lancement de Yunicorns, le
Corporate Studio de Keyrus pour
accélérer la co-création de
startups avec ses clients et partenaires.

2014

2015

2016

2017

2018

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

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

Le Data-Digital au service de la transformation des entreprises

Afin d'accompagner ses clients dans leur transformation Digitale et exploiter tout le potentiel de ses services et solutions, **Keyrus** propose un accompagnement sur-mesure visant à comprendre les enjeux des entreprises, définir une stratégie spécifique, conseiller et déployer une architecture qui maximisera leur performance d'ensemble.

Chaque recommandation s'articule autour d'un volet Digital et Data s'appuyant sur une innovation différenciatrice et un accélérateur métier ou

Conseil

Keyrus offre 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 et Conseil en Stratégie & Transformation Digitale.

Pour tout projet, **Keyrus** se positionne en partenaire clé pour identifier les dernières évolutions technologiques, en s'appuyant sur **Keyrus Innovation Factory** et sur le centre de Recherche et Innovation relatif aux nouvelles technologies. La mission de **Keyrus** consiste à accompagner le client dans la transformation de son modèle, de la réflexion stratégique au déploiement de la solution.

La grande valeur des consultants **Keyrus** repose sur leur expertise duale, entre connaissance métier et Data Science & Systèmes d'Information, qui leur permet d'adresser pertinemment l'ensemble des tenants et aboutissants d'un projet et de mettre en place les solutions les plus adéquates sur le processus de transformation.

Le savoir-faire des consultants **Keyrus** repose sur 3 piliers majeurs :

- **compréhension pointue** des enjeux métiers
- **méthodologie innovante** pour favoriser une adoption fluide des nouveaux usages
- **expertise technologique** confirmée par vingt années d'expérience

technologique. En adoptant une approche personnalisée, **Keyrus** s'assure de couvrir exhaustivement la chaîne de valeur des projets et de délivrer une solution en adéquation avec les problématiques des entreprises.

Technologies

L'offre Conseil est complétée par une expertise forte en déploiement, structurée en 3 phases :

- **intégration** : les équipes de **Keyrus** accompagnent le client, de la réflexion en amont jusqu'à la mise en place des architectures et l'intégration des solutions logicielles afin de répondre au mieux aux besoins métiers sur les segments de la Data Intelligence et du Digital.
- **exploitation** : Différents services sont proposés afin d'assurer un suivi efficace de nos clients lors des phases d'exploitation (Maintenance, hébergement, formation et transfert de compétences).
- **évolution** : **Keyrus** est présent dans la durée pour accompagner l'évolution des Systèmes d'Information Décisionnels et autres plateformes Digitales.

A l'instar de l'activité de Conseil, les équipes **Keyrus** se distinguent par :

- **une expertise duale et complémentaire** : Conseil et Technologies.
- **une approche visionnaire des technologies** de Data Intelligence et du Digital.
- **une approche collaborative** et agile 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 au travers de méthodologies centrées sur la co-construction.
- **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 d'experts.

A woman with blonde hair is shown in profile, looking intently at a large digital display. The display shows a complex network diagram with glowing blue lines and nodes. The background is dark, suggesting an indoor setting at night, with some blurred lights visible. A large, light blue diagonal shape is overlaid on the bottom right of the image, containing the main text.

**Une synergie parfaite
grâce à une approche
intégrée conseil et projet**

Deux marques fortes

Keyrus et Absys Cyborg

Le Groupe Keyrus se distingue par 2 marques :

KEYRUS
insight into value

La marque **Keyrus**, s'adresse à des clients Grands Comptes et Moyennes et Grandes Entreprises (MGE) et se décline autour des 3 expertises piliers du Groupe :

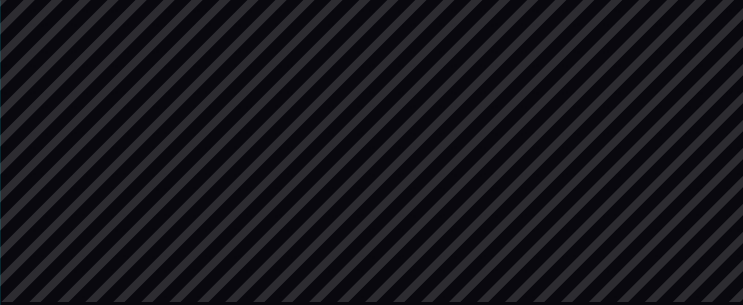
- **Keyrus Management** a pour mission d'accompagner les organisations dans leur transformation et l'amélioration tant de leur performance que de leur agilité.
- **Keyrus Data** accompagne les organisations dans la définition et la mise en œuvre des moyens visant à valoriser la Data et maîtriser les leviers de performance.
- **Keyrus Digital** conseille les entreprises dans le développement et la diffusion de l'expérience digitale avec pour objectif de renforcer l'engagement client et de dynamiser les ventes « omnicanales ».

absys • cyborg

La marque **Absys Cyborg** adresse, quant à elle, le segment Mid-Market - PME et ETI - avec pour spécialisation l'édition et l'intégration de solutions de gestion :

- Logiciels de gestion, finance, paie, ERP et CRM
- Hébergement et 'Services managés'
- Reporting et décisionnel
- Conseil, pilotage AMOA, stratégie IT

Absys Cyborg est l'intégrateur leader des solutions Sage et Microsoft et se positionne en tant qu'expert reconnu sur l'ensemble des lignes de produits de l'éditeur Sage (Sage 100cloud, Sage Paie, Sage FRP 1000cloud, Sage X3) et de Microsoft Dynamics.



Offre de Conseil dédié au management et à la transformation des entreprises.

*Accompagner les organisations dans leur transformation et
l'amélioration tant de leur performance que de leur agilité.*

Un enjeu de transformation accélérée

A l'heure où la transformation numérique bouleverse les repères traditionnels, trois impératifs s'imposent: immédiateté, réactivité et personnalisation. Les organisations n'ont d'autre choix que d'améliorer en permanence leur capacité d'innovation et de transformation pour répondre à des exigences clients en perpétuelle évolution.

L'implication organisationnelle interne est l'impératif d'agilité. En usant d'approches Digitales innovantes pour améliorer la coordination des directions métiers, l'entreprise est en mesure de créer davantage de valeur et de se différencier sur un marché fortement concurrentiel.

La valeur ajoutée de Keyrus Management

Keyrus Management porte une offre globale appuyée sur une combinaison pointue de savoir-faire :

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

Keyrus est présent en France et a également une forte implantation internationale (Belgique, Brésil, Canada, Chine, Espagne, Etats-Unis, Singapour) qui assoit son positionnement international sur le marché des entreprises de Conseil.

Une offre autour de plusieurs domaines d'intervention :

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

Objectifs

- **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
- **Optimiser la performance marketing, commerciale et digitale de l'entreprise**, en proposant une offre articulée autour de la stratégie client, l'organisation, les opérations et les investissements
- **Faire des technologies de la Data et du Digital un actif clé** de la stratégie métier
- **Développer le capital humain** par l'évolution et l'enrichissement des compétences, la captation et la fidélisation des talents, ainsi que 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
- **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** (clients et collaborateurs) intuitive en répondant aux impératifs de simplicité, de réactivité et d'immédiateté

Nos offres

Transformation Digitale & Innovation

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

Finance & Pilotage de la Performance

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

Marketing & 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 & 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, évaluations, e-learning, campus numérique...), accompagnement des transformations, construction d'organisations agiles et comparables, 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...



La Data au service de la stratégie, de l'optimisation de la création de valeur et de la performance des opérations



Une approche, une offre de services, une vision technologique, et des solutions opérationnelles, pour amener les entreprises à maîtriser tous les volets de la « Dimension Data ».

L'enjeu : Valoriser les données à l'heure de l'Intelligence Artificielle

Issues de la multiplication et de la généralisation des Systèmes d'Information dans l'entreprise, le patrimoine de données n'a cessé d'augmenter, se constituant progressivement comme un véritable actif dont les sociétés ont maintenant décidé d'estimer et d'exploiter la valeur « sonnante et rébuchante ».

Tout d'abord utilisées comme un complément au déroulement des processus automatisés, dans le cadre du calcul d'indicateurs, et de la constitution de tableaux de bord, destinés à donner une image du fonctionnement d'une activité, le plus souvent située dans le passé, les données, aujourd'hui agrégées et consolidées de manière intelligente, sont en mesure de dévoiler des informations de très haut niveau. Reconnaissance de comportements, détection de centres d'intérêt, prédiction d'événements ou d'attitude, découverte de facteurs influents cachés, optimisation et simulation de processus...sont les résultats recherchés d'aujourd'hui.

Ces résultats, obtenus par l'application de technologies de « calculs avancés », constituent la valeur des données, qu'il s'agit ensuite d'exploiter en mettant en œuvre une tactique ou un processus métier qui transformera la valeur des données en valeur (notamment financière) pour l'entreprise, dernière étape de la valorisation de la Data.

Les points forts de Data 4 Business

Data 4 Business accompagne les Clients du Groupe sur quatre grands domaines de données :

- La donnée Client ou Consommateur,
- La donnée Collaborateur,
- La donnée Financière et opérationnelle,
- La donnée issue des équipements industriels ou des dispositifs connectés (IoT).

Data 4 Business s'appuie par ailleurs, sur quatre savoir-faire clés, piliers nécessaires à la valorisation des quatre typologies de données précédentes :

- La stratégie Data (quel meilleur portefeuille de données, internes et externes, pour créer le maximum de valeur au travers de cas d'usage découlant directement des enjeux de l'entreprise),
- L'architecture des Systèmes d'Information et l'architecture de données,
- L'Intelligence Artificielle et la robotics
- L'Analytics et l'Insight,

Thématiques abordées et offres associées

- **La mise en œuvre d'une organisation et d'un Système d'Information « Business Data Driven ».**
 - Véritable « schéma directeur data », cette offre couvre la définition de l'ensemble des composantes permettant de rendre l'entreprise capable d'utiliser la composante data à des fins stratégiques et opérationnelles :
 - *Cartographie des enjeux métier,*
 - *Portefeuille de cas d'usage précis,*
 - *Architecture data cible (référentiels, consolidation, intégration, exploitation et visualisation),*
 - *Organisation métier (gouvernance et qualité des données),*
 - *Organisation DSI associée (compétences, catalogue de services et dictionnaire de données, rôles de 'business enablers'),*
 - *Méthodes de 'delivery agiles' et bonnes pratiques de développement,*
 - *Roadmap de valorisation des données.*
- **La valorisation des données.**
 - Elle consiste en l'application de technologies de calcul, adaptées à la résolution de thématiques métier données, comme l'optimisation de taux de transformation e-Commerce, la prédiction financière, la détection de comportements frauduleux, les recommandations personnalisées...)
- **La construction de socles technologiques et d'architecture.**
 - Gestion des référentiels (MDM), intégration et exposition de données (ETL, EAI, ESB, API), Consolidation (Data Lake, Data Warehouse), Exploitation et visualisation (Data Lab, Data Visualisation), Sécurité et performance, respect de la réglementation (RGPD...).
- **Le déploiement de solutions dans l'entreprise :**
 - Ces solutions sont plutôt orientées utilisateurs, comme le *Self service BI, la Data visualisation et la gouvernance de la donnée.*
- **La maintenance et l'évolution quotidienne de ces solutions.**
 - Réalisées le plus souvent en mode de 'delivery' distribué et agile, ces prestations de services sont réalisées et pilotées par notre entité de « Delivery et Technologies Acceleration », spécialisée dans la maîtrise du Delivery des projets autour de la Data.

Nos offres

Au-delà de ses expertises et savoir-faire uniques autour de la Data et du Digital, **Keyrus** se positionne en partenaire privilégié de ses Clients, pour les accompagner sur six domaines de transformation structurants pour leur performance et leur position marché :

- L'utilisation des capacités du Digital en tant qu'arme stratégique de disruption, et de construction de modèles économiques innovants.
- La mise en œuvre opérationnelle complète et rentable d'une stratégie Client omnicanale.
- La transformation « Customer-Consumer Centric » et l'ultra personnalisation.
- La transformation de la relation collaborateur ou approche « Employee centric ».
- Le développement de l'Intelligence Artificielle appliquée au domaine finance et opérations : « Predictive performance ».
- La construction d'approches globale : « Business data driven ».

Sur l'ensemble de ces six domaines de transformation, nécessitant tous une approche à la fois Data et Digital, **Keyrus** accompagne ses clients de la transformation des modèles et pratiques métier à la mise en œuvre des Systèmes d'Information nécessaires, en passant par la conception des architectures et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes.

L'aptitude de **Keyrus** à concevoir et maîtriser la mise en œuvre d'une « vue d'ensemble » d'une transformation, associée à son fort savoir-faire sectoriel, lui permettent d'être un réel « accélérateur de transformation » pour les clients du Groupe.

Nos solutions technologiques

Au travers de partenariats stratégiques avec les éditeurs majeurs du marché, fournisseurs de services Cloud ou éditeurs de solutions logicielles, **Keyrus Data 4 Business** centre sa vision technologique autour :

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

Agence Conseil en Transformation Digitale / Data-Driven

Une offre pour conseiller et accompagner les entreprises dans le développement et la diffusion de l'expérience digitale avec pour objectif de renforcer l'engagement client et dynamiser les ventes « omnicanales ».

Un enjeu majeur : 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'interaction pour renforcer leurs liens.

Les bénéfices sont multiples : gain de nouveaux clients, accroissement des ventes, optimisation des échanges en interne, maintien d'un niveau de confiance élevé, rapidité et accessibilité du service Digital.

La maximisation de la performance des interfaces et de l'expérience utilisateurs s'inscrit comme l'un des objectifs essentiels pour assurer un engagement réel et renforcé des clients.

Valeur ajoutée de Keyrus Digital

Puisant dans son expertise unique dans le domaine de la Data et dans sa maîtrise du Digital, **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 sur les utilisateurs.

Les équipes de **Keyrus Digital** sont issues d'univers variés : annonceurs, cabinets de conseil, startups et agences Digitales. Ensemble, elles capitalisent sur les savoir-faire du Groupe **Keyrus** en Data Intelligence (Data Science, Big Data Analytics, Business Intelligence, IEM) pour décrypter, analyser et valoriser les volumes de données issus des écosystèmes digitaux et Internet.

Parmi les offres de Keyrus Digital

- 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
- Dispositifs 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.



Objectifs

- **Recueillir et analyser les flux de données** issus d'écosystèmes digitaux pour en exploiter l'information.
- **Mieux comprendre les parcours et comportements clients** afin de répondre avec pertinence à leurs attentes et les fidéliser tout en déployant des parcours focalisés sur la transformation business.
- **Développer les ventes via des plateformes Digital Commerce** performantes omnicanales.
- **Faire évoluer les méthodes de travail** pour améliorer en permanence la collaboration et la productivité au sein de l'entreprise au travers d'approches centrées sur la co-construction avec les interlocuteurs métier.

Nos offres

Innovation & Transformation Digitale

Expérimentation, idéation, nouveaux 'business models', 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, chatbot, etc.

Nos solutions

- Programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions et les nouveaux acteurs émergents
- Veille permanente du Centre Innovation de **Keyrus**, incubateur et testeur des dernières solutions liées au Digital
- Six principaux pôles de production (Paris – Lyon – Tunis – São Paulo – Medellin – Shanghai)

Une couverture globale des activités de Recherche Clinique

Expertise sectorielle et technologique pour la valorisation des données de santé.

Keyrus a pour objectif d'accompagner les acteurs de la santé dans le développement et le suivi de leurs produits (médicaments, dispositifs médicaux, ...) en leur permettant de bénéficier d'un savoir-faire sans équivalent en Intelligence Artificielle et de partenariats stratégiques clés avec des spécialistes sectoriels.

Un enjeu fort

Adresser le potentiel de développement du Big Data, du Digital et de l'Intelligence Artificielle dans les processus de recherche et de développement clinique tout en assurant la sécurisation des données et le respect des réglementations.

Valeur ajoutée de Keyrus Biopharma

Fondée en 1997, Keyrus Biopharma est une « CRO » (Contract Research Organization) capitalisant sur des savoir-faire uniques en valorisation des données.

Keyrus Biopharma bénéficie d'une expertise reconnue sur les différentes phases de développement des médicaments, des études précliniques et cliniques en phases I à IV jusqu'aux enquêtes épidémiologiques.

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

Avec une équipe d'environ 300 collaborateurs et une implantation internationale (France, Allemagne, Belgique, Espagne, Canada, Tunisie), **Keyrus** Biopharma conforte continuellement son rayonnement et sa réputation grandissants au sein d'une industrie de la santé particulièrement exigeante.

Son activité s'organise autour de 5 départements

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

Une offre e-Santé est notamment associée à chaque activité.

Objectifs

- Offrir aux entreprises un accompagnement sur-mesure dans leurs activités de développement par une forte expertise métier, réglementaire et autour de la transformation Digitale et de la valorisation des données 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.
- « Patient Centricity » : replacer le patient au cœur de la réussite du développement du médicament

Nos offres

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



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



Une offre pour proposer des solutions de gestion et accompagner nos clients dans l'intégration et l'utilisation des logiciels Microsoft, Sage et Kyriba.

Un enjeu majeur : la performance des ETI et PME

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

Le succès de l'harmonisation d'une solution de gestion Groupe s'avère dès lors un challenge stratégique pour les entreprises multi-pays et les groupes internationaux.

Valeur ajoutée d'Absys Cyborg

Filiale à 100% du Groupe **Keyrus**, **Absys Cyborg** accompagne les organisations dans la refonte de leurs solutions de gestion par la combinaison d'expertises projets et technologiques.

Absys Cyborg conçoit et intègre des solutions de gestion innovantes (ERP, CRM, Comptabilité, Trésorerie, Paie et Ressources Humaines, BI, Cloud) avant d'en assurer le suivi via de multiples mises à jour légales, fonctionnelles, technologiques, ou encore de paramétrage/conception de modules complémentaires.

Absys Cyborg s'appuie sur des partenariats solides avec des partenaires stratégiques, notamment Sage, Microsoft, et Kyriba, éditeurs mondialement reconnus du marché des PME/ETI.

Un réseau international, une approche de proximité

Absys Cyborg poursuit en permanence son expansion internationale (agences et partenaires) afin d'offrir à ses clients la plus grande proximité et disponibilité.

Absys Cyborg dispose d'équipes aux compétences élargies et spécialiste en déploiements de projets transfrontaliers (direction de projet, chef de projet, consulting, développeur).

Au cours des dernières années, les équipes se sont notamment dotées de ressources complémentaires orientées projet et **Absys Cyborg** a étendu ses activités au Royaume-Uni via l'ouverture d'un bureau à Londres.

Nos Solutions Partenaires

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

- Partenaire Sage Platinum, plus haut niveau de certification chez Sage : Sage 100 Cloud & Sage Paie, Sage FRP 1000cloud et Sage Business Cloud Enterprise Management (anciennement Sage X3).
- Microsoft Dynamics Gold Partner, Microsoft Dynamics President's Club, Sure Step - Certified
- En 2018, **Absys Cyborg** s'est distingué auprès de Microsoft et Sage en recevant les distinctions suivantes : Récompense du Sage CEO Circle (Sage) – Meilleures Ventes Sage X3 France (Sage) – Certification Microsoft Gold Cloud CRM (Microsoft)
- Historiquement partenaire de Microsoft Dynamics (business solutions : solution ERP et CRM) depuis 20 ans, Absys Cyborg est également partenaire de Microsoft autour des offres de Business Intelligence (PowerBi, Modern Workplace (office 365) et Cloud public (Azure).



Gold Cloud Customer Relationship Management
Gold Enterprise Resource Planning
Silver Datacenter
Silver Data Analytics
Silver Data Platform

Les équipes

- Plus de 500 collaborateurs dont 300 consultants dédiés au déploiement des projets de nos clients et 60 consultants support 'Hot line'
- 13 agences en France (en 2018) et 14 depuis janvier 2019 avec Bordeaux
- Deux agences à l'international : Bruxelles (Belgique) et Londres (Royaume-Uni)
- 21 partenaires internationaux



Nos offres

Au-delà des services autour de l'intégration de solutions de gestion, **Absys Cyborg** se positionne comme le partenaire privilégié de ses clients et les accompagnent tout au long de leur processus de transformation numérique.

Les équipes œuvrent en permanence à l'élaboration d'offres disruptives, toujours mieux adaptées aux dernières évolutions et aux exigences des clients.

L'offre d'**Absys Cyborg** s'articule autour de trois pôles : les offres fondatrices, les offres en accélération et les nouvelles 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
 - **Solutions 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 sont 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 offres aux tarifs compétitifs

Conseil

Démarche structurante dans le domaine du conseil en IT

- Refonte de processus, assistance à l'expression de besoins, rédaction du cahier des charges, aide au choix, AMOA, accompagnement dans la transformation numérique des organisations
- 3 axes de transformation digitale :
 - faire pivoter le modèle économique
 - revoir la relation avec les clients
 - impliquer les équipes dans une démarche collaborative

Kyriba

- Consolidation de l'offre Finance existante (Sage) par une plateforme SaaS éprouvée, dénommée Kyriba, qui correspond aux besoins des entreprises cherchant à répondre à plusieurs défis récurrents : contrecarrer la généralisation de la fraude, s'adapter à la multiplication des réglementations, surveiller l'exposition globale aux risques financiers...
- Possibilité de mettre en place une centrale de trésorerie ou de paiement vers plus de 100 pays et de communiquer avec les banques de tous les continents.

Keyrus et ses secteurs cibles



Un portefeuille clients multisectoriel

Keyrus a développé une expertise forte et reconnue sur de multiples secteurs économiques. Cette expertise est la convergence de compétences sectorielles uniques qui, associées à la dimension internationale du Groupe, permettent d'offrir aux entreprises les solutions les mieux adaptées à leurs problématiques et exigences, en local comme à l'international.

Keyrus intervient régulièrement auprès d'un nombre important d'autres acteurs, publics et privés, dans des secteurs aussi divers que la banque et l'assurance, le BTP, la culture, l'hôtellerie et restauration, l'immobilier, l'industrie, le luxe, les médias, les services, les transports...

Dans le domaine spécifique de la Protection Sociale, le Groupe Keyrus intervient via sa filiale Kadris, cabinet de conseil spécialiste acquis en 2012.



Assurance



Automobile



Finance & Investissement



Commerce

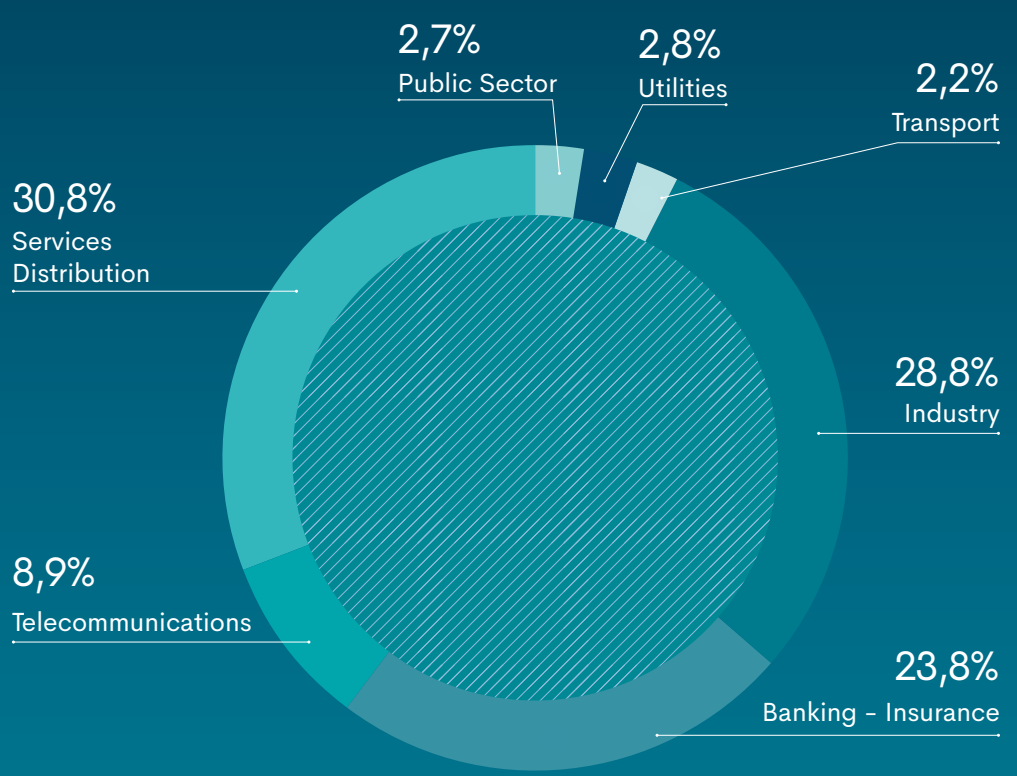


Banque de détail



Secteur Public
& Autorités Locales





Santé / Social

Protection Sociale

Industrie Pharmaceutique

Energie & Utilities

Télécommunications

Les expertises fonctionnelles de Keyrus

Acteur international de la transformation, de l'innovation et de la performance, le Groupe **Keyrus** intervient auprès des directions stratégiques et opérationnelles des entreprises 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 et un modèle intégré du Conseil et des Technologies.



Direction Générale - Stratégie

Keyrus soutient la Direction Générale et la Direction de la Stratégie des entreprises dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de transformation de l'entreprise en réponse aux enjeux de réactivité, de performance opérationnelle et de projection stratégique.

Keyrus propose des services :

- de Market Intelligence,
- de planification stratégique produits & services,
- de pilotage de la performance
- de conseil en développement d'activités ou en 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 en améliorer le pilotage et la performance. **Keyrus** allie son expertise de la fonction Finance à des savoir-faire pointus sur les principales solutions du marché - ERP, EPM, BI - et offre une approche globale sur les principaux projets de l'entreprise :

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



Ressources Humaines & Organisation

Sous l'effet de l'accélération de la transformation des organisations, **Keyrus** collabore activement auprès des Directions des Ressources Humaines pour leur permettre de bénéficier des talents, compétences et organisations adaptées à ces mutations. **Keyrus** est notamment force de proposition sur les chantiers suivants :

- développement et gestion des talents
 - transformation Digitale de la fonction RH
 - pilotage de la performance RH
 - accompagnement du changement
- Keyrus** produit également des indicateurs et modèles de prévision sur masse salariale.



Achats

Keyrus accompagne la fonction Achats dans la redéfinition de ses processus et de son organisation pour valoriser et accentuer sa portée auprès de ses clients internes et partenaires. Le Groupe travaille sur :

- le pilotage de la performance et 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



Ventes & 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 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
- le développement et l'optimisation des modèles de franchise.



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 :

- les chantiers d'Intelligence Marketing,
- l'expérience client (Digitale) et les parcours utilisateurs associés,
- l'innovation d'offres et de services et leur mise en œuvre via la création de plateformes Digitales
- la mise en œuvre d'approches Data-Driven marketing répondant aux enjeux de conquête et de fidélisation, de temps réel, de segmentation et de ROI.



Systemes d'Information

Keyrus accompagne les DSI pour leur permettre de développer leur collaborations avec les métiers, porter l'innovation technologique, valoriser leur patrimoine Data et renforcer l'agilité et la réactivité nécessaires au sein de l'organisation. **Keyrus** utilise sa triple expertise Data/Digital/Conseil pour définir et déployer des stratégies et architectures SI destinées à maximiser les expériences client/collaborateur. Dans cette perspective, Keyrus répond 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.



Relation Client

Keyrus accompagne les Directions Clients dans la construction de leur expérience de marque globale à destination de leurs propres clients, et plus précisément la construction d'une relation cross-canal cohérente, homogène, transparente, personnalisée et temps réel avec ces derniers.

Keyrus est présent sur :

- les chantiers de Marketing Automation, de Social CRM, de Connaissance Client Augmentée par l'apport de l'intelligence artificielle
- 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 plateformes conversationnelles (chatbots).



Communication

Face aux nouveaux enjeux créés par la révolution des données et du Digital (prépondérance de l'online, gestion de crises, baisse des revenus et des budgets publicitaires, usage des neurosciences), **Keyrus** accompagne les Directions Communication Interne et Externe sur leurs chantiers de transformation digitaux, sociaux et mobiles.

Le Groupe est 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 et le neuromarketing

Alliances technologiques

Segment Grands Comptes

Partenaire historique et stratégique des éditeurs majeurs du marché, **Keyrus** accorde une grande importance au développement de son réseau via la conclusion de partenariats avec des éditeurs précurseurs sur l'ensemble du périmètre de ses activités Data et Digital «Data Visualisation, Business Intelligence, Cloud Computing, EIM, Big Data, Data Science, e-Commerce, Marketing Automation, Mobile Factory, PIM...».

Ces relations privilégiées avec les éditeurs donnent à **Keyrus** la possibilité d'offrir aux clients, en France comme à l'international, un service de proximité et sur mesure :

- 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 du contexte
- une connaissance parfaite des roadmap 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

Partenaires de référence

alteryx

Premier Partner – Partenariat International



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



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



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



Gold Partner aux US & Silver en EMEA – Keyrus dispose d'un contrat Monde avec Tableau et est notamment très actif sur les Amériques & en EMEA.



Silver Partner Analytics, Silver Partner Développement d'applications **Keyrus** est Cloud Service Provider Microsoft en France et en Belgique. **Absys Cyborg** est, quant à lui, en Belgique, au 1^{er} rang des partenaires mondiaux de Microsoft Dynamics.

Au cœur de la stratégie d'intelligence du Groupe, le Centre Innovation de **Keyrus** est capable d'identifier l'ensemble des nouveaux éditeurs du marché. Le Groupe a mis en place un processus d'incubation visant à les évaluer puis à les proposer à ses clients, élargissant son offre de solutions tout au long de l'année.

Nouveaux partenariats 2018

Poursuivant en 2018 sa stratégie de veille, d'incubation et de promotion des solutions les plus innovantes du marché, **Keyrus** a choisi d'initier des relations partenariales avec :

adyen

Éditeur d'une plateforme de paiement des principales entreprises mondiales. **Keyrus** s'associe afin d'offrir des solutions de commerce unifié aux entreprises.

botfuel

Éditeur d'un framework de développement de chatbots. **Keyrus** a signé un partenariat mondial afin d'accélérer sa démarche de verticalisation et d'industrialisation des 'bots'.

snowflake

Éditeur de solutions d'entrepôts de données dans le Cloud. **Keyrus** a noué un partenariat international afin d'accélérer l'adoption de ce type de solution par ses clients en leur proposant de nouvelles offres en SaaS basées dans le Cloud.

denodo

Éditeur de solution de Data Virtualization

salesforce

Leader mondial de solutions d'intelligence client et marketing. Ce partenariat International vise l'ensemble des solutions Cloud : Marketing Cloud, Sales Cloud, Service Cloud, Commerce Cloud, ...

Au-delà de ces nouvelles alliances et programmes, **Keyrus** a continué en 2018 de consolider l'ensemble de ses relations partenariales auprès d'un nombre important de partenaires éditeurs, souvent leaders sur leurs marchés.



Segment Mid-Market

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

Microsoft

Partenaire historique de Microsoft Dynamics (Business solutions / ERP et CRM) depuis 20 ans, **Absys Cyborg** étend désormais 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 et Power BI
- Cloud public / Azure
- Transformation numérique / One MS

Distinctions, certifications et réseau partenarial

- membre de l'Inner Circle'
- distingué du ' Microsoft President's 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'.
- en 2018, **Absys Cyborg** a reçu la certification Microsoft Gold Cloud CRM, symbole de notre place importante dans la stratégie de Microsoft et récompensant avant tout l'implication, le professionnalisme et le haut niveau de nos collaborateurs Microsoft Dynamics 365 chez nos clients.

kyriba

26 collaborateurs certifiés par Kyriba dans différentes catégories et niveaux d'agrément. Ces certifications permettent aux équipes d'être autonomes sur la solution depuis la prospection jusqu'à l'implémentation des projets.

- Gold Sales : 17 commerciaux sédentaires certifiés, qui ont permis aux équipes commerciales de se doter d'outils de prospection efficaces pour pouvoir positionner Kyriba auprès des clients et prospects.

- Platinum Sales : 2 commerciaux : formation détaillée d'une semaine sur les différents modules : gestion de trésorerie, Supply Chain Finance, gestion du risque de fraude de l'outil.
- Pre-Sales : Les experts avant-ventes et les directions de projet anticipent la prise en main des projets des clients.
- Consulting : 5 experts projets certifiés sur les différents modules de Kyriba pour assurer le déploiement des futurs projets par des experts certifiés Kyriba.

sage

Absys Cyborg entretient 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 Enterprise Management.
- Président du Business Partner Advisory 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
- en 2018, a reçu l'Award « Meilleures ventes Sage X3 France » lors du Sage Partner Summit soit le plus grand rassemblement de partenaires élités et mondiaux de Sage.
- en 2018, **Absys Cyborg** a remporté deux récompenses SAGE : Meilleur partenaire sur l'axe acquisition de nouveaux clients et CEO Circle 2018

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



L'Innovation, pilier de l'ADN de Keyrus

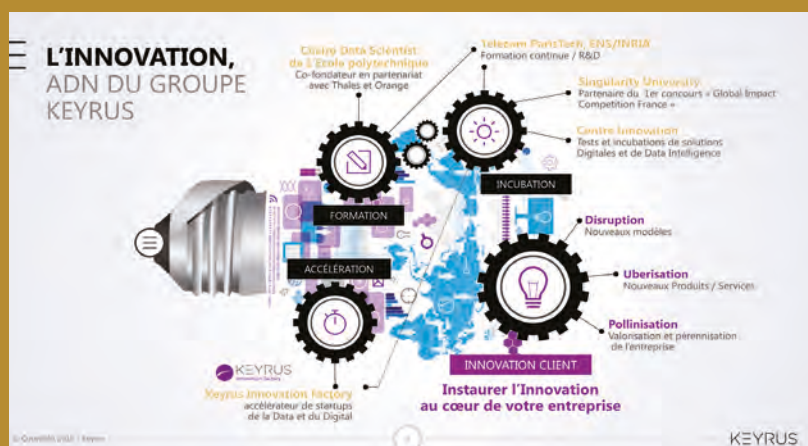
Thématiques prioritaires

L'Innovation fait partie intégrante de l'ADN de **Keyrus**. Depuis sa création, le Groupe s'efforce d'identifier les technologies et usages émergents afin d'en faire bénéficier ses clients.

A. La Data Science, priorité stratégique en R&D

Keyrus se distingue sur le terrain pluridisciplinaire de la Data Science pour lequel il met à profit un solide patrimoine d'expertises sur l'informatique décisionnelle élargi à l'analyse de données massives et multi-structurées (Plateformes et Services).

Le Groupe adopte 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 recommandation et de Social Graph pour améliorer la qualité des recherches utilisateurs

Le fruit de ces travaux

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

- Innovation par la donnée
- Architectures Big Data & Optimisation du TCO
- Conseil en Data Science
- Laboratoire Agile Big Data
- Big Data Service Factory



A l'heure où les innovations nouvelles ne cessent d'inonder le marché, les partenariats avec les start-ups semblent être la meilleure voie afin de rester compétitif. Cette association est 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 portefeuille riche en projets R&D

Au-delà de la Data Science, la stratégie d'innovation du Groupe s'articule autour de thèmes en ligne avec les enjeux actuels :

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

Les développements relatifs à l'IA, la Blockchain, l'IoT, la Cybersécurité, sont fortement monitorés par le Groupe.

Plusieurs tribunes relatives à ces innovations, rédigées par son P-DG et fondateur, **Eric Cohen**, sont éditées et accessibles régulièrement sur les sites du Groupe.

KEYRUS
insight into value

LE CHATBOT, NOUVEAU COMPAGNON IDÉAL DU CLIENT ET DU COLLABORATEUR!

ERIC COHEN

LES PERTES HEXAGONALES EN NOMBRE

LES MÉTIERS HUMANISÉS EN DÉMARRÉ

UN FRANÇAIS CLIENT TUEUX

FOUNDEUR & P-DG DE KEYRUS

#insightintovalue www.keyrus.fr

KEYRUS
insight into value

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UNE ANNÉE DÉCISIVE POUR LA FRANCE

ERIC COHEN

FOUNDEUR & P-DG DE KEYRUS

#insightintovalue www.keyrus.fr

L'innovation au cœur des métiers et des offres du Groupe

Fort d'un puissant réseau de partenariats locaux et internationaux avec des éditeurs clés qu'il s'attache à développer en permanence, **Keyrus** entend proposer à ses clients les solutions les plus innovantes et performantes du marché. Ces solutions s'accompagnent d'un ensemble d'applicatifs, suites logicielles et services dédiés à la performance, développés par ses équipes.

Le Groupe dispose d'un Centre Innovation qui assure une veille technologique et conduit des travaux de R&D pour chaque expertise. Ce Centre dispose également d'un incubateur d'innovations.

Sa capacité d'innovation repose sur un savoir-faire en détection des nouvelles technologies et usages que le Centre adapte aux problématiques des clients.

Veille technologique

Bénéficiant d'une implantation internationale sur des marchés précurseurs en nouvelles technologies (États-Unis, Canada, Israël), **Keyrus** jouit d'un accès privilégié aux dernières avancées nécessaires pour tirer profit de l'expérience « early adopter » de ces marchés.

Keyrus a ainsi lancé en tant que précurseur les solutions Alteryx, Cloudera, Hybris, Netezza/IBM, Qlik, Endeca/Oracle, 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.

Activités de R&D

Le Centre Innovation mène des travaux de R&D pour chaque expertise (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 Innovation Factory :

Expert sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'Innovation, **Keyrus Innovation Factory** est l'accélérateur d'innovations du Groupe **Keyrus**. Présent sur 5 marchés (France, Israël, Brésil, Chine, États-Unis), **Keyrus Innovation Factory** crée un pont entre les grandes entreprises et les startups pour permettre l'émergence et la diffusion de nouveaux usages et de nouvelles technologies.

Keyrus est un membre actif au sein d'un réseau international développé depuis plusieurs années, regroupant start-ups, investisseurs, incubateurs & accélérateurs, universités et associations gouvernementales (French Tech notamment).

Depuis Juin 2018, **Keyrus** est devenu l'ambassadeur exclusif de France Digital en Israël et le premier hors de France.

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 ont l'opportunité de proposer leurs offres à de grands groupes

Parmi ses offres, **Keyrus Innovation Factory** propose 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

Keyrus Innovation Factory publie régulièrement des infographies et Newsletters sur les écosystèmes Startups en France et en Israël.

Novea, la Plateforme d'Open Innovation Collaborative

Après plus de 4 ans de collaboration avec les startups et les grands groupes, **Keyrus** a décidé de Digitaliser l'ensemble de ses méthodes de travail et de partager ses écosystèmes avec ses clients. Le lancement de Novea s'est opéré début 2019. Novea est aujourd'hui la solution aux challenges de l'Open Innovation au travers de 4 briques :

- Un Dashboard sur mesure : Véritable outil de veille technologique automatisée
- Une brique Idéation : Permettre aux collaborateurs d'échanger et proposer leurs idées et aux managers de challenger leurs équipes

- Un SURM (Startup Relationship Management) : véritable CRM de l'innovation avec une Base de Données de +150,000 Startups
- Un outil de Gestion de projets : Mise en place et suivi des différents projets et pilotes lancés.

Yunicorns, Corporate Studio

En juin 2018, **Keyrus** a lancé son Corporate Studio dénommé **Yunicorns**, dont la mission est de concevoir et d'accélérer les projets de cocréation de start-ups en collaboration active avec les grandes marques. Venant compléter la démarche de **Keyrus** autour de l'innovation, l'objectif est de permettre aux start-ups de mieux rencontrer leur marché (clients, investisseurs, ...).

L'activité de cocréation de Yunicorns s'articule en 4 étapes majeures :

1. Analyse du besoin : conception du business model, identification des propositions de valeur associées et constitution de l'équipe adaptée
2. Réalisation du produit : compréhension des attentes, conception de l'expérience utilisateur et développement produit via des technologies disruptives : Machine Learning, Intelligence Artificielle (IA), Blockchain,...
3. Commercialisation : déploiement des méthodologies de Digital Marketing et de Growth Hacking
4. Déploiement et financement : scalabilité produit, Private Equity, Crowdfunding, ICOs...

Dans l'hexagone, **Keyrus** participe activement au développement de la filière d'emplois de Data Scientists en soutien au Plan Big Data national. Le Groupe est 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.
- Création d'un « Graduate Program » pour les jeunes diplômés d'écoles de commerce
- Des interventions régulières (réalisation de conférences et dispense de cours) au sein de l'université Paris-Dauphine, de l'Edhec, de Ionis ...

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).

Ils nous font confiance

Segment Grands Comptes

Keyrus compte dans son portefeuille toute typologie d'entreprises issues de tous secteurs. Souvent les plus avancés dans l'adoption des nouvelles technologies et du Digital, les grands groupes ont historiquement constitué un segment majeur de prospection et de développement pour le Groupe Keyrus.

Des références internationales et multisectorielles



Banque / Assurance

Acooss • AG2R La Mondiale • Ageas • Allianz • April • Asefa Spain • Atradius • Attijariwafa Bank • Aviva Groupe • AXA – Banque de France • BNP Paribas • BPCE Groupe • CDC • Chabbi Bank • CNP Assurances • Covéa • Crédit Agricole • Crédit Mutuel CIC Groupe • Emirate MBD Bank • Eovi MCD • Generali • Groupama • Harmonie Mutuelle • HSBC • ING Direct • Inter Mutuelles Assistance GIE (IMA) • Klesia • La Mutuelle Générale • LCL • LearnVest • Macif • Malakoff Mederic • MGEN • Milleis • Morgan Stanley • Natixis • Partner Re • Porto Seguro • Premalliance Groupe • Reale • RSI • Scor • Siaci • Société Générale • Swiss Life • Wafa Assurance



Santé / Pharmaceutique / Cosmétique

AlzProtect • Arkopharma • ARS • ArthroLab • Biomérieux • Bioprojet • Clarins • GlaxoSmithKline • Hospital of Paris • HRA Pharma • Ipsen • Laboratoires Uriage • L'Occitane • L'Oréal • Medday Pharmaceuticals • Merck • NewBridge Pharmaceuticals • Novartis • Novo Nordisk • Pierre Fabre • Promethera Biosciences S.A./N.V. • Roche Diagnostics • Sandoz Canada • Sanitas • Sanofi • Servier • Shiseido • Teva Israel



Services / Distribution / Transport

Accor • Air France • Alliad Habitat • Altarea Cogedim • Arezzo • Auchan • Best Western • Bolloré • Bureau Veritas • Camaïeu • Carrefour Brésil • China Express Airlines • Club Med • CMA CGM • Cora • DPaschoal • DP World • Dubai Airport • El Corte Ingles • Europcar International • FDJ • Federal Express European • Foncia • Galec E.Leclerc • Galileo • Geodis • IKKS Group • Ingenico • Kering • Lagardère Groupe • Leroy Merlin • Lille Métropole Habitat • Maisons du Monde • Manpower • Musée du Louvre • Pierre & Vacances • PMU • Randstad • RATP • Royal Mail • SNCF • Sodexo • Spir • The Luxer • Thom Europe • Tui • Vinci • Virgin • Vivarte • Yanbal Internacional •



Industries

AbInBev • Aldes • Airbus • Beko • Groupe Bel • Bobst • The Cotton Group • Dalkin • Danone North America • DS Smith • Groupe Atlantic • Hermes • Hyundai • Mercedes Benz • Pernod Ricard • Pepsico • PSA • Rémy Cointreau USA • Renault • Riso Kagaku • Saint Gobain • Schneider Electric • Somfy • Sony • Toyota • Volvo Group VYV •



Administration

• 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 Wallonne • UCANSS • Ville de Montréal



Télécoms / Médias / Technologies

• Belgacom • Bell Canada • Bolloré • Canal + • France Télévisions • Jordan Telecom Group • Mythings • M6 Groupe • Orange • Thalès • Telefonica • TF1 • Vivo • Webpals • Ybrant Digital



Energie / Utilities & Chimie

Air Liquide • America Movil • Antargaz • Arkema • Dalkia • EDF • Electrabel • Gaselys • Enedis • Engie • Orano • SPE/ Luminus • Primagaz • Solvay • Total • Veolia

Segment du Mid-Market

Clients Multisecteurs +3300

De 5 à 500 m€ de Chiffre d'affaires

De 20 à 2000 salariés

Historiquement orientée sur le marché des PME PMI, **Absys Cyborg** a développé des savoir-faire et méthodes pour adresser désormais les enjeux des ETI et filiales de grands groupes.

Un Haut Niveau De Fidélisation Clients

+92% de taux de maintien de la clientèle d'année en année

+1.500 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)

21 partenaires internationaux

Nombre de clients par offre



Exemples de projets internes et externes conduits en 2018

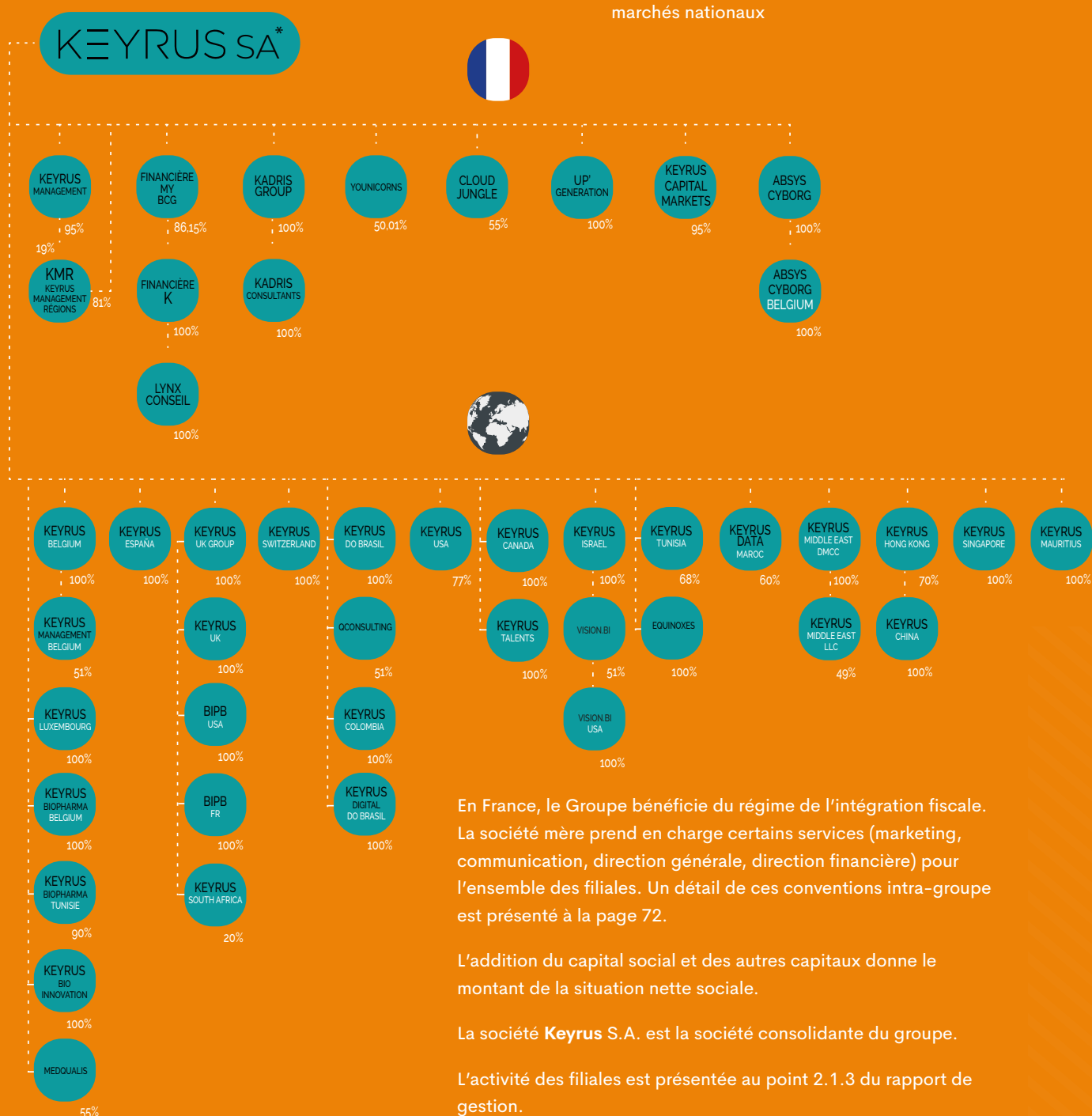
- **Keyrus** Management accompagne Maisons du Monde dans la mise en place d'une plateforme de planification avec Anaplan.
- **Keyrus** accompagne l'Agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine dans la refonte de sa gouvernance de données.
- **Keyrus**, via son Corporate Studio, **Yunicorns**, accompagne l'ICO du premier asset manager crypto européen, NapoleonX, dans une levée réussie de 10M€.
- **Keyrus** annonce le lancement de la «Bot Factory by **Keyrus**», une offre spécialement dédiée au développement des chatbots, de leur conception à leur industrialisation

Des équipes au service de la transformation

Organigramme juridique

Au 31 décembre 2018, **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 72.

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.

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).

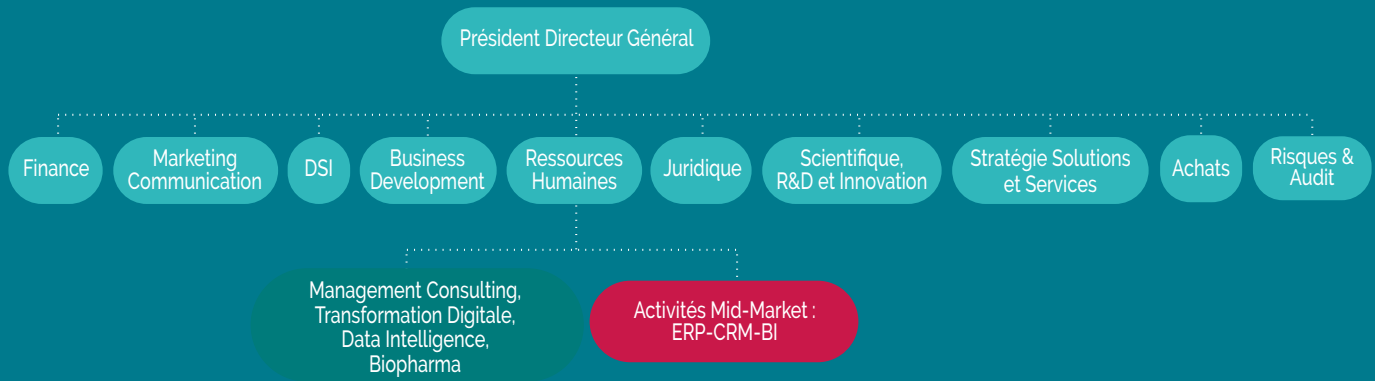
Dans chacune de ces activités, le Groupe est organisé en directions opérationnelles par région et secteurs d'activité.

Depuis 2017, l'organisation de l'activité Grands Comptes évolue vers un renforcement des fonctions d'« Accélération de la Transformation » qui se retrouvent au cœur des ressources de Keyrus, en transversalité 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.



Implantations nationales et internationales

A fin 2018, l'implantation géographique du Groupe **Keyrus** se présente ainsi :

- En France avec une présence dans une douzaine de grandes villes réparties sur le territoire national. Paris (siège social du Groupe à Levallois-Perret) – Issy Les Moulineaux – Aix en Provence – Bordeaux – Le Havre – Lille – Lyon – Marseille – Montpellier – Nantes – Rennes – Brest – 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 – Emirats Arabes Unis – Espagne – Israël – Ile Maurice – Luxembourg – Royaume-Uni – Singapour – Suisse – Tunisie – Maroc – USA.



Leadership renforcé autour de la Data et du Digital

Nouveaux produits et services lancés en 2018

Keyrus a consolidé son leadership en 2018 dans le domaine du Conseil et des Technologies. Le Groupe a enregistré à nouveau une dizaine de nouveaux clients Grands Comptes et Mid-Market et a affiché une croissance de ses ventes de +7,9 %. Les grands groupes ont historiquement constitué un segment majeur de prospection et développement.

Segment Grands Comptes

A. Renforcement des activités de conseil en stratégie et management

Fin 2018, **Keyrus** a procédé à l'acquisition du cabinet Lynx Conseil, spécialiste de l'amélioration de la performance marketing, commerciale et Digitale. Le rationnel de cette opération consiste à enrichir la matrice d'offres des activités de Conseil en Management et renforcer son spectre de compétences dans les domaines du marketing, de la relation client, des ventes et de la transformation Digitale des entreprises.

La proposition de valeur s'articule autour de 3 piliers stratégiques :

- Stratégie Client : acquisition, performance omnicanale, écosystèmes digitaux, attributs de marque, stratégie de communication
- Organisations & Opérations : transformation métiers, conduite du changement, optimisation des processus et solutions collaboratives
- Investissements : qualification de prestataires, renégociation, maîtrise du TCO, modélisation et rationalisation des dépenses

KEYRUS
insight into value

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

En partenariat avec

cloudera **Qlik** **talend**



B. Accélération de l'offre Big Data avec le développement de l'offre cloud

Keyrus a signé un partenariat avec Snowflake Computing, éditeur de solutions d'entrepôts de données dans le Cloud, afin d'accélérer l'adoption de ce type de solution par les clients de **Keyrus**, et de leur permettre de réaliser des analyses de toutes leurs données de manière flexible, évolutive et économique.

Ce partenariat est venu renforcer le portefeuille de **Keyrus** en solutions SaaS basées dans le Cloud et lui a offert de nouvelles perspectives de synergies commerciales.

Cette alliance permet aujourd'hui à **Keyrus** d'accélérer le développement commercial et produit de Rivery, sa start-up SaaS d'agrégation et de consolidation de données dans le Cloud.

C. Industrialisation des projets chatbots avec le lancement de la « Bot Factory by Keyrus »

Lancement de la « Bot Factory by **Keyrus** », une offre dédiée au développement des chatbots de leur conception à leur industrialisation, avec pour ambition de répondre aux principaux cas d'usage, notamment ceux liés au support et service client, à la communication de marques et aux usages émergents à fort potentiels (commerce conversationnel, expérience collaborateur, la Data conversationnelle).

Keyrus s'appuie, dans le cadre des projets chatbots qu'il conduit, sur l'expertise de ses équipes Digitales qui s'investissent sur les volets de cadrage, de Design Thinking conversationnel, d'UX/UI, de développement et d'intégration. Les experts Data les accompagnent durant toute leur démarche afin d'apporter une dimension analytics et sémantique permettant d'accélérer l'apprentissage des chatbots.

A travers cette nouvelle offre dédiée aux ETIs et Grands Comptes, **Keyrus** cible prioritairement les secteurs les plus porteurs et demandeurs : banque, assurance et retail, industrie, tourisme, transport.

Ce lancement contribue à la montée en puissance du développement de l'offre chatbot lancée quelques mois au préalable avec un partenariat stratégique (Botfuel, éditeur d'un framework de développement de chatbots comprenant plusieurs modules complémentaires : SDK, traitement naturel du langage, mécaniques d'Intelligence Artificielle, Q&A clé en main, intégration et Analytics).

D. Keyrus Management lance son graduate program

Afin d'accompagner le développement de l'entité de Conseil, **Keyrus** Management a lancé son Graduate Program, d'une durée de 24 mois, qui offrira aux nouveaux collaborateurs la possibilité de suivre un parcours à 3 rotations de 8 mois chacune. Ce programme vise à insuffler aux futurs consultants une vision globale et transversale de l'entreprise au travers de ses différentes cultures et métiers.

Le programme s'articule donc en trois temps :

- 1^{ère} rotation en tant que Consultant au sein d'une des practices Conseil (Finance & Pilotage de la performance, Marketing, Business & Technology ou People & Change), déterminée selon le parcours d'origine ;
- 2^{ème} rotation auprès des équipes en charge du développement des offres et du « Consultative

Selling » afin d'apporter une vision transverse des activités du Groupe.

- 3^{ème} rotation dans une filiale étrangère du Groupe pour l'expérience internationale.

E. L'engagement de grands clients internationaux

Fort de son empreinte internationale, le Groupe a su développer sa collaboration avec de grands groupes français et internationaux en s'appuyant sur l'ensemble de ses compétences :

- Ab InBev : mise en œuvre de l'ensemble des savoir-faire du Groupe à travers des projets globaux, engageant une coordination internationale entre la Belgique, le Brésil et les Etats-Unis.
- Carrefour : mise en place d'une plateforme de e-Commerce sur les zones LATAM et MEA.
- Schneider Electric : déploiement d'une plateforme Big Data à destination des métiers du groupe, faisant appel à l'Intelligence Artificielle et incluant la construction de nouveaux modèles, prédictifs et qualitatifs.
- Total : Missions conduites sur 7 sites différents dans 5 pays et zones (France, Singapour, Espagne, Belgique, MEA). Cette couverture internationale a permis d'adresser des projets significatifs de transformation digitale pour le groupe Total.
- BNP Paribas : déploiement de projets pan-européens et mise en œuvre de savoir-faire autour des métiers de la Banque et de l'Assurance (ex : Assurance des personnes - Keyrus LATAM).



Segment Mid-Market

A. Lancement de l'offre Cloud

Le développement de l'offre Cloud autour de la marque **Absys Cyborg** Cloud constitue le franchissement d'une étape clé dans la démarche du Groupe pour l'amélioration de l'expérience client prévue dans le plan stratégique Cap 2020.

Absys Cyborg Cloud répond ainsi à 2 objectifs majeurs :

- positionner **Absys Cyborg** comme un acteur Cloud fournisseur de 'services managés' adossés à des infrastructures diverses

- proposer 100% des offres **Absys Cyborg** dans le Cloud **Absys Cyborg** (Cloud public et Cloud privé)

Le positionnement repose 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

B. Lancement de l'offre de Conseil IT et transformation numérique

Conformément au plan Cap 2020, **Absys Cyborg** a lancé en 2018 une nouvelle activité de conseil visant à accompagner les clients dans leur Transformation Numérique.

Cette nouvelle offre, qui répond à un triple objectif (proposer, optimiser, transformer) vient compléter le métier d'intégrateur de solutions de gestion permettant à **Keyrus** de devenir un partenaire stratégique clé pour ses clients.

L'offre s'articule autour de trois expertises :

- Stratégies de transformation : diagnostics métiers et empreintes technologiques, analyses et élaboration des solutions, assistance à la méthodologie de projets, assistance à l'élaboration des schémas directeurs
- Assistance à Maîtrise d'Ouvrage : définition de besoins, aide au choix, conduite de projets en France et à International, conduite du changement...
- Transformation Digitale : design de Core models intégrés (CRM, ERP, BI, collaboratif...), évolution numérique (dématérialisation, sécurité, connectivité, mobilité, workflows...)

C. Lancement de l'offre Kyriba

Absys Cyborg consolide son offre Finance existante autour des technologies Sage par une plateforme SaaS performante. Kyriba correspond aux besoins des entreprises qui cherchent à répondre à plusieurs défis récurrents : contrecarrer la généralisation de la fraude, s'adapter à la multiplication des réglementations, surveiller l'exposition globale aux risques financiers...

Ce partenariat s'inscrit pleinement dans la stratégie de développement de nouvelles offres 100% Cloud.



Faits marquants

Janvier 2018

- **Absys Cyborg** est récompensé au Sage CEO Circle 2017

Février 2018

- **Keyrus** annonce un chiffre d'affaires consolidé 2017 de 257,4 M€ en croissance organique de +11,8%
- Participation pour la 7e année consécutive au salon Big Data Paris 2018 en tant que partenaire Silver

Mars 2018

- Banque Casino transforme l'expérience client au moyen d'un chatbot intégré par **Keyrus Digital**
- **Keyrus** publie des résultats annuels 2017 en croissance avec un résultat opérationnel courant de 14,1 M€ et un résultat net (part du groupe) de 7,1 M€
- **Absys Cyborg** lance une nouvelle activité de conseil en IT et Transformation Numérique

Avril 2018

- **Keyrus Management** accompagne Maisons du Monde dans la mise en place d'une plate-forme de planification avec Anaplan

Mai 2018

- **Absys Cyborg** lance son offre Cloud
- Publication du chiffre d'affaires T1 de 68,1 M€ en croissance organique de +10,6%
- Richardson développe le Web-to-Store en confiant la refonte de son site à **Keyrus**

Juin 2018

- Accompagnement de l'Agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine dans la refonte de sa gouvernance de données par **Keyrus**
- Lancement de son Corporate Studio, **Yunicorns**, pour accélérer la co-création de start-ups avec ses clients partenaires
- **Keyrus** via son accélérateur **Keyrus Innovation Factory** renforce les fonds propres de la start-up Lumen AI, spécialiste du Machine Learning, pour distribuer et co-développer des modèles d'Intelligence Artificielle

Juillet 2018

- **Keyrus** annonce un chiffre d'affaires au 1er semestre 2018 de 135,8 M€ en croissance organique de +8,5%

Septembre 2018

- Accompagnement de GRTgaz dans la réorganisation de son Data Lab

- Présentation des 6 projets soutenus par **Keyrus** au titre de l'année 2018/2019 via sa Fondation **Keyrus – Solidarity in Value**
- **Keyrus** devient Partenaire de France Digitale et son Ambassadeur exclusif en Israël
- Annonce des résultats semestriels 2018 pour un résultat opérationnel courant de 5,1 M€ en croissance de 11,4%
- Investissement par **Keyrus** dans la start-up askR.ai, 1er « Business Intelligence chatbot » permettant d'interroger les données de l'entreprise en langage naturel, via son accélérateur de start-up KIF
- **Absys Cyborg** accompagne ses clients dans la mise en œuvre du prélèvement à la source (PAS) soit 800 clients, 4000 jours de prestations de services et 1,5 M€ de CA

Octobre 2018

- **Keyrus** et Adyen s'associent pour offrir des solutions de Commerce Unifié aux entreprises novatrices
- Accompagnement de Ducray par **Keyrus** dans le développement d'une application mobile innovante permettant aux patients atteints d'eczéma de mieux comprendre et vivre leur pathologie
- **Absys Cyborg** reçoit la certification Microsoft GOLD Cloud CRM
- **Absys Cyborg** noue un partenariat avec Kyriba

Novembre 2018

- **Keyrus** annonce un chiffre d'affaires pour son T3 de 63,7 M€ en croissance organique de 10,5%
- Lancement par **Keyrus** de son Graduate Program afin d'enrichir le parcours de ses futurs consultants juniors
- Signature d'un partenariat international entre **Keyrus** et Snowflake Computing, éditeur de solutions d'entrepôts de données dans le Cloud.
- Renforcement des activités de Conseil en Stratégie et Management de **Keyrus** par l'acquisition du cabinet Lynx Conseil, spécialiste de l'amélioration de la performance marketing, commerciale et digitale

Décembre 2018

- **Absys Cyborg** accompagne 100% de ses clients équipés de Sage Paie dans la mise en œuvre du PAS
- **Keyrus** signe un nouveau crédit syndiqué de 65 M€ sur 6 ans afin de financer son développement et sa croissance externe

Politique d'investissements

A. Investissements opérationnels

Keyrus a renforcé ses investissements sur les Grands Comptes en 2018 avec notamment en France, l'accélération des investissements en Data Intelligence et Digital par l'apport financier dans des start-ups :

- LumenAI spécialiste du Machine Learning via son accélérateur KIF, afin de distribuer et codévelopper des Intelligences Artificielles
- askR.ai, développant des chatbots de Business Intelligence permettant d'interroger les bases de données en langage naturel

Plus globalement, **Keyrus** a maintenu une solide dynamique d'investissements autour des produits de la marque **Keyrus** et des technologies émergentes en Big Data, Cloud Computing, Data Viz, Analytics et Digital Marketing.

B. Opérations de croissance externe réalisées en 2018

Acquisition du cabinet Lynx Conseil, spécialiste de l'amélioration de la performance marketing, commerciale et Digitale en décembre 2018. Par cette acquisition, **Keyrus** enrichit significativement la matrice d'offres de ses activités de Conseil en Management et renforce ses compétences en marketing, relation client, ventes et transformation Digitale des entreprises.

C. Recherche et développement, brevets, licences

Keyrus a maintenu en 2018 ses investissements en R&D pour asseoir son leadership dans le développement de solutions innovantes sur les expertises Grands Comptes et Mid - Market.

Les principaux projets sont décrits ci-après :

- Développement de nouvelles versions de la plateforme 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 et développement d'Analytics.
- Développement de nouvelles fonctionnalités de la plateforme Quillup en mode SaaS.
- Développement de la solution PaaS, Rivery™, plateforme Cloud d'intégration de données multi-source (www.rivery.io) avec des API Connectors
- 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 verticaux Microsoft Dynamics pour les activités Mid-Market et d'offres en Business Intelligence dans l'environnement Microsoft.
- **Keyrus** lance la 'Bot Factory by **Keyrus**'
- **Absys Cyborg** développe des offres 'Cloud et Conseil IT' et de Transformation Digitale



Opportunités stratégiques 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 comme à l'international.



Keyrus, acteur clé sur des marchés en plein essor

A. Le secteur Logiciels et Services en France et à l'International

En France : selon Syntec Numérique, le secteur Logiciels et Services progresse en 2018 de +4,1%, soit une croissance supérieure à celle annoncée (+3%). La croissance attendue pour l'année 2019 est de +3,9%.

87% des entreprises se projettent positivement.

Le principal vecteur de croissance est constitué par les projets de transformation numérique, notamment les SMACS (Social, Mobilité, Analytics, Cloud et Sécurité) qui progressent de +15,4% en 2018.

A l'international : Le cabinet Gartner annonce une croissance de 4,4% sur le secteur Logiciels et Services (excluant les services de communication) soit un marché mondial de 2351 milliards de dollars.

Croissance 2018 : +5,1%

Prévisions 2019 : +4,4%

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 // Cybersécurité // Intelligence Artificielle // Cloud // Big Data // Machine Learning

Tendances par segment de marché

- Conseil et Services

Croissance 2018 : +3,3%

Prévisions 2019 : +3,0%

Le développement des nouvelles offres de services à forte valeur ajoutée (comme la Cybersécurité et l'Intelligence Artificielle / les Systèmes Cognitifs) alimente le marché des ESN. Les secteurs « Banque - Assurance - Finance », « Services aux entreprises »

et « Utilities » portent la croissance du Conseil et des Services.

- Edition de logiciels

Croissance 2018 : +5,3%

Prévisions 2019 : +5,1%

74 % des éditeurs de logiciels augmentent leur chiffre d'affaires en 2018, grâce à de nouvelles offres logicielles et au développement du modèle SaaS proposé par 78 % des éditeurs fin 2018.

- Conseil en technologies

Croissance 2018 : +5,5%

Prévisions 2019 : +5,2%

Les moteurs de croissance pour les entreprises du conseil en technologies sont l'accélération des prestations dans le domaine de l'ingénierie de process, l'accompagnement de la transformation des business model des clients industriels vers la vente de solutions et le développement de prestations dans le domaine des objets connectés (développement, sécurisation, gestion des objets, gestion des données ...)

Source :

*Syntec Numérique : Bilan 2018 et perspectives 2019
Gartner Global Perspective 2019*

B. Les marchés d'expertise de Keyrus

Le marché de la Business Intelligence

Selon les études de Gartner, le marché de l'Analytique, de la BI et de l'analyse de données devrait générer 22,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2020.

Tendances

L'agilité

Lors de la première vague de modernisation de la Business Intelligence (BI), les utilisateurs acceptaient d'utiliser plusieurs solutions ponctuelles adjointes à leur portefeuille de plateformes BI traditionnelles afin de gagner en agilité. Mais à l'heure de la rationalisation et du développement par les fournisseurs de solutions de plus en plus complètes, les acheteurs reconnaissent privilégier des solutions intégrales au détriment des acteurs proposant une expertise unique.

Cette dynamique est créatrice d'un double enjeu : côté clients, pour appréhender la rupture avec ses outils traditionnels et préparer la transition vers une solution centralisée; côté fournisseurs, pour proposer des outils agiles et présentant un panel suffisant de fonctionnalités pour répondre dans son ensemble au besoin client.

La protection des données

A l'heure de la révolution numérique et de l'Internet, la protection des données est devenue un enjeu majeur

et conduit de nombreux pays à revoir leur législation afin de mieux encadrer le sujet. Les acteurs de la BI doivent veiller à assurer cette protection, conscients des dommages financiers et réputationnels qu'une éventuelle faille pourrait générer.

C'est à ce titre l'un des enjeux majeurs pour les éditeurs de solutions de renforcer les mécanismes de protection et de permettre un contrôle optimisé qui doit évoluer en permanence.

L'adoption et l'innovation dans le Cloud

Après avoir franchi un point de basculement en 2017, l'adoption du Cloud s'est poursuivie en 2018. La plupart des nouveaux déploiements sont axés sur cette expertise. Cette tendance est confirmée en 2019 selon le cabinet Gartner, avec une adoption d'outils Cloud BI.

La plupart des entreprises ont adopté le Cloud comme plateforme pour l'hébergement d'applications d'entreprise et pour le développement ainsi que pour le déploiement de solutions orientées clients.

Source :

Gartner - Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms - 11 février 2019

Le marché des ventes digitales

Croissance à l'international

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

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 e-Commerce en Chine devrait atteindre 610 milliards 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 encore 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 de dollars en 2016 à 84.75 milliards de dollars à horizon 2019.
- **FRANCE** : en France, 3^e pays européen sur le segment du e-Commerce, les chiffres de la FEVAD font état d'une croissance des ventes de 13,4% en 2018 malgré un fléchissement de la croissance sur le mois de décembre dû au contexte social.

Croissance 2018 en France : +13,4%

Evolution du marché

Le montant moyen des transactions en 2018 avoisine les 60 euros, soit 5€ de moins qu'en 2017. Cela reflète une évolution des comportements d'achat sur internet qui concernent de plus en plus des produits du quotidien. En parallèle, l'augmentation de la fréquence d'achat (1,5 milliard de commandes enregistrées soit +20,7% par rapport à 2017) compense cette légère baisse.

La barre des 90 milliards d'euros de ventes sur Internet a été franchie en 2018. Cette dynamique devrait permettre au e-Commerce de franchir le cap historique des 100 milliards d'ici la fin d'année.

Tendances

m-Commerce

Principales tendances 2018 : les ventes mobiles représentent désormais en France 35% du volume d'affaires. 39% des e-Consommateurs achètent via leur téléphone mobile (56% pour les moins de 35 ans).



Cette tendance s'accélère aussi au niveau mondial. En 2019, les transactions via mobile dépasseront les transactions e-Commerce. La Chine représentera à elle seule 1 milliard de dollars avec une croissance du m-Commerce de 12% par an. En comparaison la croissance des ventes e-Commerce « traditionnelles » n'est que de 4%. Sur la région LATAM en 2018, 27,5% des transactions online ont été réalisées via mobile. Enfin, les ventes en ligne via mobile aux US représentaient en 2018 39,6% avec une prévision à 44,7% en 2019.

Chatbots

Avec un marché estimé à 1,25 milliards de dollars en 2025 et une croissance annuelle de 24%, Gartner prévoit que d'ici 2021, plus de 50% des entreprises investiront plutôt dans les bots que dans le développement d'apps mobiles.

Source:
Emarketer – Worldwide Retail and Ecommerce Sales: Update Forecast and New Mcommerce Estimates for 2016-2021.
FEVAD Chiffres clés 2018 et Bilan 2018 du e-Commerce en France CP 5 février 2019.

Le marché du Big Data, de l'Intelligence Artificielle et de l'IoT

Selon l'IDC, le chiffre d'affaires mondial des solutions BDA (Big Data and Business Analytics) devrait atteindre 189,1 milliards de dollars en 2019, soit une hausse de 12,0% par rapport à 2018. Les revenus de BDA maintiendront ce rythme de croissance tout au long de la période 2018-2022 avec un taux de croissance annuel composé de 13,2%. D'ici 2022, IDC s'attend à ce que les recettes mondiales de BDA s'élèvent à 274,3 milliards de dollars.

Marché du Big Data en 2022

274,3 milliards de dollars

Croissance annuelle 2019/2022

Environ **14%** au cours des 3 prochaines années.

Selon IDC, la transformation numérique est l'un des principaux moteurs des dépenses de BDA, avec des initiatives au niveau de la direction qui se traduisent par des évaluations approfondies des pratiques commerciales actuelles et des demandes pour un accès meilleur, plus rapide et plus complet aux données et aux analyses et connaissances connexes.

Tendances

Intelligence Artificielle

Selon l'IDC, les dépenses mondiales consacrées aux Systèmes d'Intelligence Cognitive et Artificielle devraient poursuivre leur forte croissance à mesure que les entreprises investiront dans des projets utilisant des capacités logicielles cognitives et d'Intelligence Artificielle. Les dépenses consacrées aux Systèmes Cognitifs et d'Intelligence Artificielle atteindront 77,6 milliards de dollars en 2022, soit plus de trois fois celles engagées en 2018. Le taux de croissance annuel composé pour la période de prévisions 2017-2022 sera de 37,3 %.

Internet des Objets

Les dépenses mondiales consacrées à l'Internet des objets (IoT) devraient atteindre 745 milliards de dollars en 2019, soit une augmentation de 15,4 % par rapport aux 646 milliards dépensés en 2018.

Selon l'IDC, l'adoption de l'IoT touche tous les secteurs (industries, gouvernements, vie quotidienne des consommateurs). Les données générées par les périphériques connectés aident les entreprises à fonctionner plus efficacement, à mieux comprendre les processus métiers et à prendre des décisions en temps réel. Le prochain chapitre de l'IoT ne fait que commencer alors que nous assistons à un passage de l'activation numérique du physique à l'automatisation

et à l'enrichissement de l'expérience humaine avec un monde connecté.

Le marché des logiciels de gestion d'activité et des ERP

En France, le marché des logiciels de gestion continue sa croissance, +5,3% en 2018 selon Syntec Numérique pour un chiffre d'affaires de 11,9 milliards d'euros.

Tendances

SaaS

Selon le Syntec, en 2017, le SaaS pèse 2,2 milliards d'euros, soit désormais 18,5% de l'édition logicielle. Cette part se serait élevée à 21,5% en 2018 grâce à une croissance prévue du SaaS de 22% (ou 2,7 milliards d'euros). Le modèle traditionnel 'on-premise' n'évoluerait que de 0,8%.

Cette tendance en faveur du SaaS devrait s'accroître. En effet, les éditeurs sont toujours plus nombreux à disposer d'une offre SaaS. Cela explique d'ailleurs la croissance de 4,4% affichée par l'édition logicielle en 2017 et les 4,7% visés en 2018.

Cloud

Selon l'IDC, les dépenses mondiales pour les services et infrastructures dans le Cloud devraient atteindre 210 milliards de dollars en 2019, soit 23,8 % de plus qu'en 2018. Bien que la croissance annuelle des dépenses devrait ralentir légèrement au cours de la période de prévisions 2017-2022, le marché devrait atteindre un taux de croissance annuel composé de 22,5 % sur cinq ans et les dépenses en services publics dans le Cloud devraient atteindre 370 milliards de dollars en 2022.

Sources:

IDC Forecast Revenues for BDA in 2019 – Avril 2019
IDC Forecast Revenues for IA in 2019 – Septembre 2018
IDC Forecast Revenues for IoT in 2019 – Janvier 2019
IDC Forecast Revenues for Cloud in 2019 – Février 2019
Syntec Numérique : Bilan 2018 et perspectives 2019

L'intelligence augmentée, clé de voûte des nouveaux modèles d'entreprise

Notre vision pour le futur

L'année 2018 marque un tournant majeur dans la prise de conscience des entreprises d'une évolution sociétale et technologique majeure.

L'hyper-connectivité, ou l'interdépendance croissante entre les individus, les organisations et les objets, s'installe comme une nouvelle norme sociale et sociétale au sein d'un monde hyper-connecté. Corollaire de l'hyper-connectivité, le développement des entreprises en tant qu'acteur au sein d'écosystèmes étendus, en mutation rapide, impose de nouveaux codes, en rupture avec le fonctionnement traditionnel de l'entreprise.

Maillon clé du paysage sociétal, les entreprises doivent ainsi aujourd'hui transformer l'hyper-connectivité, la réalité étendue et sa profusion de données en levier de croissance à travers les réseaux, l'Intelligence Artificielle et les objets. Ce nouveau paradigme s'impose comme une condition essentielle à la pleine réalisation de la performance.

Conscient que la révolution numérique a placé les données au cœur des enjeux, et que plus que jamais, les données forment le futur de l'entreprise, de la société et de la vie de chacun, **Keyrus** entend répondre aux défis les plus prépondérants des entreprises à travers le déploiement d'une proposition de valeur unifiée autour de quatre thématiques stratégiques, solidement bâtie sur ses fondations historiques :

1. Le développement de l'expérience client où les modes d'interaction, les normes sociales et les sujets de protection des données ont rebattu les cartes – Intelligence Artificielle, Customer Intelligence, Commerce Conversationnel (chatbots), Customer Data Platform (CDP) ;
2. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle à travers les leviers de transformation humains et technologiques – Robotic Process Automation, Intelligence Artificielle, Réalité Étendue, Systèmes Intégrés de Planification et de Gestion de la Performance ;
3. Le développement des *business models* des clients au sein de leur écosystème afin de pérenniser leur différenciation et leur performance – *Blockchain, IoT, Platforms, Flexible Service Models* ;
4. La sécurisation des données, actif essentiel de chaque entreprise – Cybersécurité, *Blockchain*, réglementaire ;

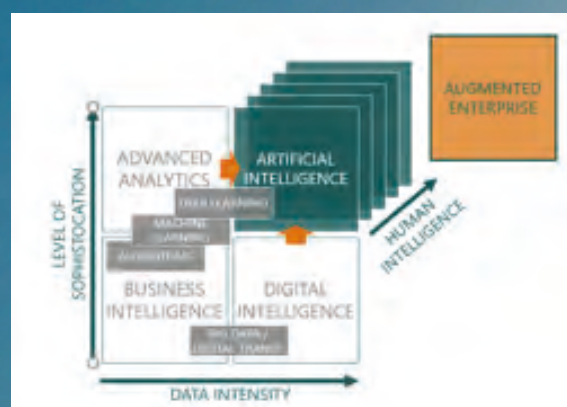
Keyrus articule ainsi, à travers une 'approche sans

couture', une réponse forte, opportune et adaptée aux enjeux contemporains de ses clients, et marque sa volonté de se démarquer afin de leur offrir les moyens de s'affranchir des derniers obstacles vers la libération complète de leur potentiel de performance.

En route vers l'intelligence augmentée

Fort de plus de 20 années d'expérience dans la mise en œuvre de dispositifs digitaux et de la maîtrise et valorisation de la Donnée, **Keyrus** franchit aujourd'hui un cap majeur en donnant du sens à la synergie de ses expertises au sein d'une réalité qui a vu croître exponentiellement, et simultanément, d'une part la sophistication de la science des données, et d'autre part l'intensification des échanges de données. Combinant évolution sociétale et technologique, l'Intelligence Artificielle s'est ainsi imposée comme vecteur de transformation des entreprises.

Plus qu'une évolution, le changement de paradigme est ici profond. Chez **Keyrus**, nous pensons que l'Intelligence Artificielle ne peut livrer sa pleine valeur qu'en combinaison à l'intelligence humaine, porteuse de créativité et d'intuition.



A l'heure où chaque individu, chaque entreprise, est aujourd'hui augmenté et hyper-connecté, l'entreprise augmentée émerge dès lors comme l'évolution naturelle des structures organisationnelles traditionnelles.

Bien plus que technologique, cette évolution est également humaine, et vient poser les premières briques d'une nouvelle révolution industrielle dont les contours se précisent rapidement.

S'appuyant sur une expertise reconnue sur l'ensemble de la chaîne de valeur Digitale et Data, **Keyrus** affirme chaque jour un peu plus sa position de leader dans ces domaines, accompagnant ses clients de bout en bout dans l'ensemble de leurs enjeux de performance, de pérennité et de responsabilité sociétale.



KEYRUS

insight into value

RAPPORT FINANCIER
2018

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 17 avril 2019 conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

*

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 huit fois au titre de l'exercice 2018 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 2018
- 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 ;
- Mise en place d'un comité éthique dans le cadre de la loi Sapin II;
- Examen de projets de croissance externe.

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 renouvelables 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.

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.

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

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

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 LANSADÉ et Claude BENMUSSA.

1.1.1 Profils des administrateurs

▪ **Eric COHEN**

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

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

Par ailleurs, Eric COHEN est Président de la Fondation **Keyrus**.

Il est également administrateur de Middlednext et du MEDEF Paris.

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

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

▪ **Rébecca MEIMOUN**

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

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

▪ **Laetitia ADJADJ**

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

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

▪ **Philippe LANSADE**

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

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

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

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

▪ **Claude BENMUSSA**

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

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

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

Il a été membre du comité d'audit d'Eaton Towers à Londres, et Président du Comité d'audit de La Mancha, société d'exploitation de mines d'or en Afrique et en Australie, enregistrée au Luxembourg.

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

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

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

1.1.2 Conflits d'intérêts

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

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

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

1.1.3 Autre information

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

1.2 Conditions de préparation des travaux du conseil d'administration

Le Président du conseil d'administration :

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

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

1.3 Réunion du Conseil d'administration

Les administrateurs ainsi que les représentants des organes représentatifs du personnel sont convoqués par le Président au moins deux (2) jours avant la réunion du conseil d'administration 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 2018 le conseil d'administration s'est réuni dix fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité de 100%.

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

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

1.4 Pouvoirs du Directeur Général

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.

1.5 Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations perçues au cours de l'exercice 2018 par Madame Rébecca MEIMOUN et Madame Laetitia Adjadj, administratrices, l'ont été au titre de leur contrat de travail respectif conclu avec la société Keyrus SA, à l'exception des jetons de présence dont le détail figure dans le rapport de gestion.

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

Au titre de l'exercice 2018, les jetons de présence s'élèvent à 120.000 € et se répartissent comme suit :

Jetons de présence - Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2017	2018
Eric COHEN	9 000	34 200
Rebecca MEIMOUN	9 000	15 200
Laetitia ADJADJ	9 000	15 200
Philippe LANSADE	19 000	25 200
Claude BENMUSSA	24 000	30 200
TOTAL	70 000	120 000

Les critères d'attribution des jetons de présence attribués au cours de l'exercice 2018 sont les suivants :

- Monsieur Eric COHEN est rémunéré au titre de la préparation des Conseils d'administration à hauteur de 24.200 €
- un jeton de 1.000 € est attribué à chaque administrateur lorsqu'il assiste au Conseil d'Administration.
- un jeton de 650 € est attribué à chaque membre du comité d'audit lorsqu'il assiste à une réunion de ce comité.
- 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 10.000 € 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 goodwills 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.

1.6 Limitations aux pouvoirs des Managers des filiales

Une charte de gouvernance a été établie et signée par l'ensemble des managers depuis septembre 2011. A titre d'information, celle-ci a été mise à jour fin 2018 et signée par l'ensemble des managers en mars 2019.

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

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

2 Rémunérations et avantages

2.1 Rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018

2.1.1 Politique de rémunération applicable au Président Directeur Général

Lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 11 avril 2018, le Conseil d'administration a arrêté les principes et critères permettant d'établir les éléments composant la rémunération du Président Directeur Général. Il vous est proposé de faire évoluer ces principes et critères en approuvant la sixième résolution proposée à l'assemblée générale du 4 juin 2019 conformément au paragraphe 7 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 2018 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 2018 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 2018 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 2018, un montant maximum de 400.000 euros).

Le versement de la part exceptionnelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2018 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 ; 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.

2.1.2 Réalisation des critères d'attribution de la rémunération variable et exceptionnelle au titre de l'exercice 2018

Au titre de l'exercice 2018, 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 organique de +7,9% (+6,6% en données publiées) contre un Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France de +3,3%.
- 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 2018 des effets favorables d'amélioration de marge. En outre il a mis en place une organisation transverse groupe afin d'accélérer l'intégration globale de la stratégie d'offre et commerciale dans l'ensemble des régions du groupe

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 200.000 € au titre de l'exercice 2018.

2.1.3 Rémunération du Président Directeur Général versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 22 mai 2018 et soumise à l'approbation des actionnaires

Conformément à la politique de rémunération fixée par l'assemblée générale du 22 mai 2018, et en conséquence de ce qui précède, la rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018 se décompose comme suit :

Éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	
Rémunération fixe annuelle	300.000 euros
Jetons de présence	34.200 euros
Avantages en nature	0 euros
Les éléments suivants, attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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	200.000 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 4 juin 2019.

2.2 Rémunération totale et avantages de toutes natures versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 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 2017 et 2018 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 2018 est de 801.020 € dont 1.620 € relatif aux avantages en nature. Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 120.000 € en 2018 et 70.000 € en 2017.

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 et mandataire social		
	2017	2018
	Montants dus	Montants dus
<u>Eric COHEN - Président directeur général</u>		
Rémunération fixe	300 000	300 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	100 000	200 000
Jetons de présence	9 000	34 200
Avantages en nature	-	-
Total	509 000	634 200
<u>Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines</u>		
Rémunération fixe	110 000	120 000
Rémunération variable	20 000	30 000
Rémunération exceptionnelle		
Jetons de présence	9 000	15 200
Avantages en nature	1 580	1 620
Total	140 580	166 820

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2018 que de l'exercice 2017, 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 2018 et 2017, 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 1.620 € au titre de 2018 et 1.580 € au titre de 2017 et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social présents en 2018		
en Euros	2017	2018
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	1 580	1 620
TOTAL	1 580	1 620

Tableau des jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeant

Les jetons de présence versés en 2018 et 2017 se décomposent comme suit :

Tableau des jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
	2017		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Laetitia ADJADI - Administrateur				
Rémunération fixe				12 000
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	9 000	2 000	15 200	9 000
Avantages en nature				
Total	9 000	2 000	15 200	21 000
Philippe LANSADE - Administrateur				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	19 000	10 600	25 200	19 000
Avantages en nature				
Total	19 000	10 600	25 200	19 000
Claude BENMUSSA				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	24 000	17 950	30 200	24 000
Avantages en nature				
Total	24 000	17 950	30 200	24 000

Tableau des titres donnant accès au capital

Options de souscription ou d'achats d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe
Au cours de l'exercice, aucune option, BSPCE ni BSA n'a été attribuée aux mandataires sociaux

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 devenue disponible 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
Eric COHEN								
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							
Rebecca MEIMOUN								
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							
Laetitia ADJADJ								
Responsable RSE	X			X		X		X
Date de début de mandat	19/05/2017							
Date de fin de mandat	AGO Comptes 31/12/2022							
Philippe LANSADE								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	19/05/2017							
Date de fin de mandat	AGO Comptes 31/12/2022							
Claude BENMUSSA								
Administrateur		X		X				
Date de début de mandat	20/05/2016							
Date de fin de mandat	AGO Comptes 31/12/2021							

Les rémunérations perçues par Mesdames Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ, tant au cours de l'exercice 2018 que de l'exercice 2017, l'ont été au titre de leur contrat de travail avec la société Keyrus SA.

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 sera donné lecture de ce rapport à l'Assemblée Générale du 4 juin 2019.

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 4 juin 2019.

3.1 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés au 31 décembre 2018

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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

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 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 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 2018, le montant facturé au titre de cette convention se décompose comme suit :

Keyrus Management	684.860 €
Keyrus Capital Markets	34.720 €
Keyrus Tunisie	0 €
Keyrus Management Régions	203.140 €
Keyrus Middle East DMCC	7.560 €

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

- **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 2018, le montant pris en charge par votre société au titre de ce mandat s'élève à 289.495 €

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.

Paris et Paris – La Défense, le 30 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

RBA

Benjamin HAZIZA

Robert BELLAICHE

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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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)	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 novembre 2019 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
Plafond global des autorisations d'émission en numéraire	22 mai 2018		3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une	22 mai				

augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices, ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	2018			/	
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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2021 (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	22 mai 2018	21 juillet 2021 (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	22 mai 2018	21 novembre 2019 (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	22 mai 2018	21 mai 2020 (24 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social

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

La société a été informée de la parution du Code de gouvernement d'entreprise élaboré par Middledent 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 et Madame Laetitia Adjadj, aucun autre mandataire social n'est titulaire d'un contrat de travail.

Messieurs Claude BENMUSSA et Philippe LANSADÉ sont administrateurs indépendants.

5 Modalités de participation à l'assemblée générale

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1 Structure du capital de la société

La répartition du capital de la société au 31 décembre 2018 est la suivante :

31 décembre 2018				
ACTIONNAIRES	NOMBRES D'AC-TIONS DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Eric COHEN	10 031 700	58,1%	20 063 400	76,8%
PUBLIC	5 782 307	33,5%	6 071 498	23,2%
AUTO DETENTION	1 463 863	8,5%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 134 898	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.

6.2 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

6.3 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

6.4 Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Néant

6.5 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

6.6 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

6.7 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.

6.8 Pouvoirs du conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions

Cf. Paragraphes 2.4 et 2.5 du Document de Référence 2017 de la Société en date du 27 avril 2018.

6.9 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

6.10 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

7 Rémunération des dirigeants : projets de résolutions proposés à l'assemblée générale du 4 juin 2019

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 2018 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 2018 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 2018, 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 EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX DANS
D'AUTRES SOCIETES :**

Prénom, nom et adresse	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2014	2015	2016	2017	2018
Fonction						
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Président directeur général					
	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
Président Directeur Général	- Keyrus Israel	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium	X	X	X	X	X
	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 Management	X	X	X	X	X
	- Keyrus Management Régions			X	X	X
	- Keyrus Capital Markets	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Innovation			X	X	X
	- Keyrus USA (USA)					X
	- Keyrus Life Science (USA)					X
	- Financière K					X
	- Lynx					X
	- Financière My BCG					X
	- Fondation Keyrus				X	X
	Administrateur					
	- 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 (CANADA)			X	X	X
	- Keyrus Colombia			X	X	X
	- Keyrus Limited (Hong-Kong)	X	X	X	X	X
	- Keyrus China	X	X	X	X	X
	- Keyrus (MAURITUS)					X
	- KeyrusData Maroc					X
	- Medqualis			X	X	X
	Gérant					
	- Absys-Cyborg	X	X	X	X	X
	- BIPB			X	X	X
	- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X
	- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X
	Co-Gérant					
	- Up Génération			X	X	X
Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Administratrice					
Administratrice	- 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
	- Equinoxes Tunisie	X	X	X	X	X
	- Keyrus Israel				X	X
	- KeyrusData Maroc					X
	- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X
Mme. Laetitia ADJADJ, née COHEN 7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)	Administratrice					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
Mr. Claude BENMUSSA						
Mr. Philippe LANSADE	Président					
	- 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 4 juin 2019
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 2018.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2018. 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 2018.

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 des sociétés au 31/12/2018	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	100%	99%	01/01/18 - 31/12/18
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/18 - 31/12/18
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Younicorn	Paris - France	31 décembre	50,01%	50,01%	25/04/18 - 31/12/18
CloudJungle.io	Paris - France	31 décembre	55%	55%	30/11/18 - 31/12/18
Lynx	Paris - France	31 décembre	100%	86%	01/12/18 - 31/12/18
Financière K	Paris - France	31 décembre	100%	86%	01/12/18 - 31/12/18
Financière MyBCG	Paris - France	31 décembre	86%	86%	01/12/18 - 31/12/18
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Biopharma Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Management Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus UK Group	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus UK (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Equinoxes	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Data Maroc	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Israël	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Rivery	Tel Aviv - Israël	31 décembre	73%	37%	01/12/18 - 31/12/18
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Talents	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Medqualis	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/18 - 31/12/18
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus USA	New York - USA	31 décembre	77%	77%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Colombia	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Singapore	Singapour	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Chine	Shanghaï	31 décembre	100%	70%	01/01/18 - 31/12/18
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18

1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Les progrès technologiques en matière de collecte, traitement, analyse et restitution des informations permettent l'émergence continue de nouveaux usages. Ces progrès permettent une convergence entre l'analyse des données et l'usage métier correspondant, grâce à une convergence de la Data Intelligence et du Digital.

Ce phénomène a deux conséquences majeures:

- Les organisations profitant de cette convergence sont efficaces et donc plus compétitives. De ce fait, la compétitivité rend nécessaire le besoin d'accélérer la transformation digitale des organisations,
- Profiter de l'innovation technologique est beaucoup plus rapide et moins consommateur de capitaux aujourd'hui qu'il y a dix ans. Des acteurs disruptifs peuvent donc émerger sur tout secteur et challenger des 'Business Models' de grands comptes établis depuis des décennies.

Le marché de la transformation data et digitale continue de requérir des solutions toujours plus performantes pour fiabiliser, accélérer et automatiser ses processus, ou pour prévoir et individualiser les prédictions et l'expérience client. Dans ce contexte d'évolution numérique continue, et s'appuyant sur l'ensemble de ses savoir-faire historiques, le Groupe Keyrus accompagne les entreprises à penser et à mettre en œuvre les moyens de s'inscrire durablement dans le monde de demain:

- Faire des leviers digitaux et 'data-centric' les relais de la performance future,
- Insuffler la dynamique de transformation et d'accélération permettant sa pérennité.

Les données sont essentielles à la performance de l'entreprise. La révolution digitale les a placées au cœur de ses enjeux, à travers une convergence sans précédent de la donnée et du digital. Plus que jamais, les données forgent le futur de l'entreprise, de la société et de nos vies, au sein d'un écosystème digital de plus en plus hyper connecté. Cette philosophie contribue à faire des expertises et des offres Keyrus, alliant la Data et le Digital pour mieux répondre aux enjeux de performance des entreprises et des acteurs économiques, des leviers de développement rapide de l'activité du Groupe comme le montre les chiffres ci-après.

La croissance des activités du Groupe est de 6,6%. En données organiques (à périmètre et taux de change constant), elle est de 7,9% contre 11,8% en 2017. Cette croissance est forte à la fois sur le segment des Grands Comptes (+7,8%) et forte sur le segment du Mid Market (+8,2%).

Les activités Grands Comptes connaissent toujours une croissance organique très forte, surperformant leur marché, avec 7,8% en 2018 contre 13,3% en 2017. Cette progression des activités Grands Comptes sur l'ensemble de l'exercice 2018 a été cependant pénalisée par un quatrième trimestre en fort ralentissement en France et au Brésil, du fait notamment de la hausse du taux de rotation des effectifs et des difficultés de recrutement. D'autre part, la fin de certains contrats et le décalage d'investissements de clients sur de nouveaux contrats a généré une baisse du taux d'occupation sur ces deux régions, sans pour autant générer d'inquiétudes à moyen terme.

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

Le résultat opérationnel courant (ROC) est en légère progression de 14,3 M€ à 14,8 M€. Le ROC du secteur Grands Comptes progresse de 9,2 M € à 9,2 M€ et celui du Mid Market augmente de 5,1 M€ à 5,6 M€.

La dette financière nette augmente au 31 décembre 2018 à 39,8M€ contre 20,2M€ au 31 décembre 2017. Cette hausse significative s'explique principalement par l'acquisition du groupe Lynx Conseil en France et le financement du BFR d'activité en croissance, notamment avec le fort accroissement de l'activité Mid Market au quatrième trimestre du fait des projets relatifs au prélèvement à la source.

La trésorerie nette du Groupe a fortement augmenté et s'est établie à 27,1 M€ contre 20,5 M€ à la fin de l'exercice 2017.

En décembre 2018, le Groupe a signé un nouveau crédit syndiqué avec ses partenaires financiers historiques pour un montant total de 65 M€ sur 6 ans. Ce crédit remplace le précédent qui avait été signé en février 2016 et se décompose comme suit :

- 50 M€ de moyen terme pour financer la croissance externe et les investissements
- 15 M€ de ligne RCF en substitution de 5 M€ de découverts et billets de trésorerie bilatéraux pour financer le BFR.

Ce nouveau crédit syndiqué renforce la structure financière du Groupe et lui donne les moyens de poursuivre sa stratégie de croissance et d'innovation.

Avec un positionnement original et un portefeuille de services solide et structuré, 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 différents marchés.

2.1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2018 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. Le groupe a ainsi renforcé son ADN soit la maîtrise de la Data et de l'enrichissement de celle-ci, fondant ainsi la promotion de son offre sur des solutions à des problématiques métier.

Ainsi, avec des expertises cœur de métier toujours plus affirmées dans la **Data Intelligence** (Business Intelligence, Information Management, Big Data, Data Science Platforms, Analytics Applications, CPM/EPM) et des compétences renforcées en **Digital Experience** (Stratégie et Performance Digitales, Digital Commerce, Relation Clients & CRM Digital), le Groupe peut proposer une offre en avance de phase par rapport à la concurrence autour de la **Data Intelligence** (Digital Analytics, Digital Data Management, Digital Engagement Optimization) associant les expertises des deux premiers univers pour construire des solutions « end-to-end » permettant l'automatisation des processus, des applicatifs et des prédictions.

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, chaînes d'approvisionnement, finance,..) ou des métiers de nos clients (industries financières, industries manufacturière et pharma, services non financiers, distribution, secteur public et autres secteurs).

Un effort particulier est mené continuellement 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. La prise de participation majoritaire dans le groupe Lynx Conseil participe également de cette stratégie de promouvoir et valoriser les expertises de Data et de Digital au travers d'une proposition de valeur s'articulant dans une solution end-to-end aux problématiques des clients, et pas seulement autour d'une réponse purement technologique, aussi pointue soit-elle.

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. 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. Au cours des dernières années, Keyrus a ainsi créé en France 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, établie dans la Silicon Valley.

L'offre de services du groupe couvre également la mise en œuvre de toutes les principales solutions du marché ainsi que d'une large sélection de technologies innovantes, détectées et testées par le Groupe, avant proposition aux clients. Dans ce domaine, Keyrus bénéficie d'une dynamique d'innovation très forte, tant chez les éditeurs leaders du marché (SAP, Salesforce, 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', tels que Talend, Snowflake, Anaplan, Alteryx, Treasure Data ou Botfuel.

Enfin, le Groupe continue d'investir dans le développement de solutions propres (Digital Assets), soit des produits totalement packagés soit des logiciels et des modèles accélérateurs complétant des solutions d'éditeurs du marché. L'acquisition de ces 'Digital Assets' augmentent la valeur des offres de business consulting de Keyrus et permettent de se différencier. Elle 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 **Rivery**, Cloud d'intégration et de préparation de données
- La plateforme d'open innovation **Novea**

2.1.1.2 MID MARKET

Dans un contexte de marché moins favorable et plus incertain que celui des Grands Comptes, le Groupe a néanmoins réalisé une excellente performance. La hausse du chiffre d'affaires de 8,2%, en données publiées et organiques, 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 poursuivi l'amélioration de la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une nouvelle progression de 6,8% par rapport à 2017. Ces revenus représentent 38% du revenu global du segment.

Les prestations de services ont connu une forte progression de 3,9%, notamment poussé par la mise en place du prélèvement à la source.

Enfin, bien qu'en transition de modèle de commercialisation de licences vers une approche d'abonnement SaaS ou de souscription, les ventes de licences ont progressé de 27%, et représentent encore 12% du revenu.

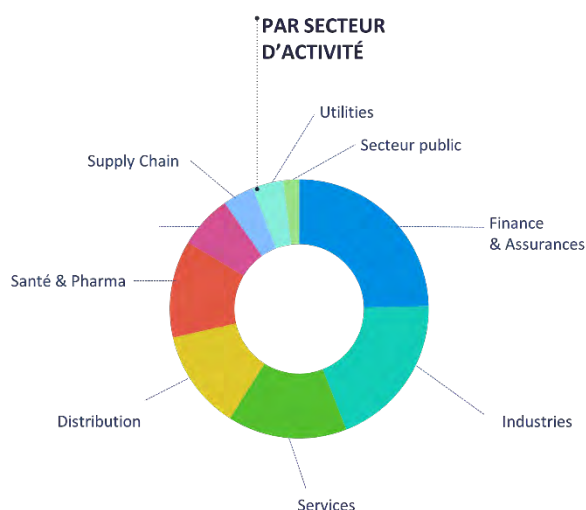
2.1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

2.1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

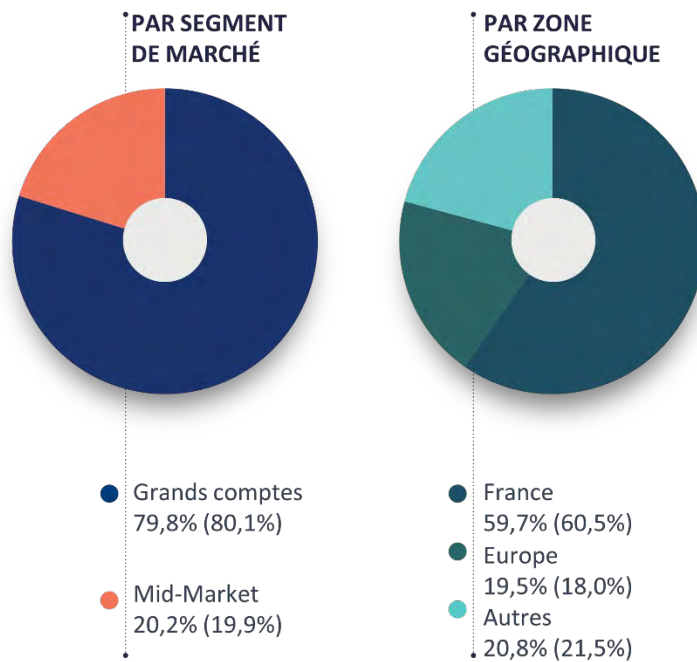
En termes d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 273,2M€ en 2018 contre 256,4M € en 2017 (après retraitement du à la norme IFRS 15). La progression du chiffre d'affaires est de +6,6% (+6,2% pour les Grands Comptes et +8,2% pour le Mid Market).

La croissance organique (à périmètre et taux de change constant) est de 7,8% pour les Grands Comptes et +8,2% 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 :



	31.12.2018	31.12.2017
Finance & Assurances	24,6%	24,1%
Industrie	19,4%	18,6%
Services	15,0%	13,4%
Distribution	12,5%	12,7%
Santé & Pharma	12,1%	13,7%
Télécom & Media	6,7%	7,5%
Supply Chain	3,9%	3,8%
Utilities	3,9%	3,8%
Secteur public	2,0%	2,4%



(Entre parenthèse les données 2017)

La répartition géographique évolue par rapport à 2017, avec une hausse de la part de l'Europe et une baisse de la part de l'international hors Europe, particulièrement pénalisée par un effet de change défavorable de plus de 6M€.

2.1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe Keyrus pour l'exercice 2018 peut être résumée comme suit:

· **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 14,8M€ au 31 décembre 2018 contre 14,3M€ au 31 décembre 2017, soit une hausse de 3,7 %. 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 essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 57,1% du chiffre d'affaires, contre 57% en 2017.

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 37,9% du chiffre d'affaires (contre 38,4% l'année dernière).

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2018 s'élevaient à 2.820 collaborateurs, en augmentation de 10,3% comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitants inclus) s'élèvent à 3.249 au 31 décembre 2018, en progression de 10,5% par rapport au 31 décembre 2017.

· **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel se situe à 12,7M€ contre 12,3M€ au titre de l'exercice 2017 soit une amélioration de 3,1%. Il intègre des produits et charges non récurrents pour -2,1M€ contre -1,9M€ en 2017, dont -1,3M€ de coûts de réorganisation.

· **Résultat Financier**

Le résultat financier s'élève à -0,8M€ contre -1,1M€ au titre de l'exercice 2017. Il se compose d'une part du coût lié à l'endettement financier net de -1,4M€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +0,5M€ qui se composent principalement de 0,3M€ 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 2,3M€ contre 3,4M€ au titre de l'exercice 2017. L'impôt comprend la CVAE, égale à 1,1M€ (net d'impôt sur les sociétés). La charge baisse de 1,0M€, expliquée principalement par un net de produits et charges d'impôts différés de 1,0M€, alors que la baisse de la CVAE pour 0,2M€ est compensée par la hausse de la charge d'impôts exigibles des filiales pour le même montant.

· **Résultat net**

Le résultat net ressort ainsi à 9,6 M€ en 2018 contre 7,9 M€ en 2017. Le résultat net part du groupe est également en progression à 8,8 M€ en 2018 contre 7,1 M€ en 2017.

2.1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

· **Capitaux permanents**

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2018 à 59.780K€.

· **Passifs non courants**

Le total des passifs non courants s'élève à 41.647K€ dont 33.674K€ de passifs financiers. L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable.

• **Endettement Financier net**

La trésorerie nette du groupe s'élève à 27,1 M€ au 31 décembre 2018, contre 20,5 M€ au 31 décembre 2017.

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 39,8 M€ au 31 décembre 2018 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2018	31/12/2017
A. Trésorerie	24 478	19 759
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	2 854	912
D. Liquidités (A+B+C)	27 331	20 671
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	29 017	15 972
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	8 581	9 252
H. Autres dettes court terme		
I. Total (F+G+H)	37 598	25 224
J. Endettement financier à court terme	10 266	4 553
K. Dette bancaire à long terme	25 817	8 271
L. Obligations émises	0	0
M. Autres dettes à long terme	3 687	7 355
N. Total (K+L+M)	29 504	15 626
O. Endettement financier net (J+N)	39 770	20 179

F. Dettes bancaires à court terme : elles incluent les financements de créances pour 18,8 M€ en 2018 et 15,8 M€ en 2017. Le principal élément de hausse est le tirage d'un financement RCF court terme de 10,0 M€.

• **Investissements**

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 55.952 K€ et se composent principalement des goodwills pour 52.695 K€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 6.122 K€.

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 6.744 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, comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations, y compris les engagements de rachat de titres, s'élèvent à 4.138 K€ au 31 décembre 2018 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 courants et non courants un montant de 32,5M€ correspondant aux créances de CIR et de CICE des exercices 2015, 2016, 2017 et 2018, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 1%.

Le groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 27,1 M€, à mettre en perspective de dettes financières (hors put, 'earn-out' et différés de prix d'acquisition) qui s'élèvent à 66,9 M€ (cf. note 21 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2018).

2.1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+7,8%) 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 services numérique intégrée pour accompagner ses clients dans la transformation de leur 'data' en actions.

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. L'acquisition du groupe Arcadie en Janvier 2019 renforce la présence d'Absys-Cyborg en Occitanie. Le segment va continuer de croître en organique et par le biais d'acquisitions ciblées qui renforce son leadership.

2.1.2.4.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe Keyrus a continué en 2018 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 Keyrus et permettent au groupe d'anticiper les tendances de marché tout en adaptant continuellement son offre à la demande.

En 2019, 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 2019, néanmoins toujours caractérisé par une forte pression sur les prix et sur les salaires.

2.1.2.4.2 MID MARKET

L'exercice 2019 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 présentant 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 ce 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 Business Center (ex-Dynamics), et Paie et Sage FRP 1000 sera homogène.

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 pouvant être hébergées en mode Cloud constitue une priorité même si la demande des PME demeure modeste et confuse pour le moment. Dans ce cadre, Absys Cyborg a lancé son offre de Cloud privé avec un démarrage prometteur pour 2019.

Un accent particulier sera mis sur l'intégration du Groupe Arcadie, acquis en janvier 2019, dans le périmètre opérationnel afin de tirer profit des synergies le plus rapidement possible. Les produits SaaS Les Compagnons acquises dans le cadre de cette croissance externe seront également fortement promues auprès de la base clients d'Absys Cyborg.

Enfin l'offre de conseil au management orientée IT et direction financière (Pilotage AMOA et stratégie IT) lancée en 2018 continuera de se développer en 2019 afin de renforcer le positionnement à valeur ajoutée de la société.

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 reste un axe clé de développement pour la société.

2.1.2.4.3 PLAN D' ACTIONS POUR 2019

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

- Renforcement des équipes 'Corporate' transverses au niveau opérationnel et commercial ;
- 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 54,5 M€ en 2018, contre 50,3 M€ en 2017, et un résultat d'exploitation de 5,3 M€ contre 5,0 M€ en 2017. L'amélioration de la rentabilité de la société 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 25,9M€, contre 22,9M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 1,0 M€ contre -0,3 M€ en 2017.

2.1.3.3 KEYRUS BRÉSIL

La 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 23,2 M€, contre 23,4 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 1,2 M€ contre 1,8 M€ en 2017

2.1.3.4 KEYRUS BIOPHARMA BELGIQUE

La société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 13,1 M€, contre 11,8 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de -0,3 M€ contre 0,4 M€ en 2017.

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 4,9 M€ contre 6,1 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 0,6 M€ contre 0,4 M€ en 2017.

2.1.3.6 KEYRUS ESPAGNE

La 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 7,2 M€ contre 6,3 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 0,2 M€, contre un résultat nul en 2017.

2.1.3.7 KEYRUS MANAGEMENT

La société a une activité de conseil en management. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 10,1 M€, identique à celui de 2017 et un résultat d'exploitation de 1,0 M€ contre 0,9 M€ en 2017.

2.1.3.8 KEYRUS UK

La société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,0 M€ contre 5,7 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de -0,4 M€ contre -0,2 M€ en 2017.

2.1.4 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

Keyrus Vietnam a été créée pour renforcer la présence du Groupe dans la région Asie Pacifique (APAC) et gagner en compétitivité sur ce marché.

En janvier 2019, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition du groupe Arcadie, leader dans l'intégration des solutions Sage dans la région Sud-Ouest. Cette opération étend la couverture nationale des opérations d'Absys Cyborg qui entend développer progressivement l'ensemble de ses offres en Occitanie.

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

Les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges sauf si elles remplissent les conditions pour être activées selon IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayants des débouchés commerciaux. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 5,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 6,2 M€ en 2017.

2.1.7 GESTION DES RISQUES

La société a procédé à la création en septembre 2018 d'un département Groupe dédié à l'Audit Interne et la Gestion des Risques. Parmi les missions de ce nouveau département, figurent l'accompagnement des organes de gouvernance dans l'anticipation et la maîtrise des risques ainsi que l'optimisation des procédures de gestion des risques. Le département ambitionne de poursuivre l'élaboration de la cartographie des risques Groupe et la formalisation des procédures permettant de couvrir les risques significatifs. Le projet de la nouvelle cartographie sera soumis à la validation du Comité d'Audit.

La société a procédé à une revue annuelle des risques pouvant avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses objectifs. La société considère qu'il n'existe pas d'autres risques justifiant une analyse individuelle hormis ceux présentés ci-dessous.

2.1.7.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

2.1.7.1.1 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 afin d'optimiser leurs coûts. Keyrus est en mesure de répondre au risque induit par ces stratégies du fait de son positionnement de spécialiste, sa présence sur des projets stratégiques, ses compétences sectorielles et fonctionnelles ainsi que sa maîtrise des technologies. Ainsi, le Groupe obtient chaque année un nombre croissant de nouveaux référencements.

Le Groupe Keyrus veille à ne jamais devenir dépendant d'un client spécifique et maîtrise donc le risque de concentration

correspondant.

	31/12/2018	31/12/2017
Premier client	4,0%	3,1%
Cinq premiers clients	13,1%	12,8%
Dix premiers clients	20,2%	20,6%

Enfin, les procédures internes de gestion de crédit permettent de maîtriser le risque lié au recouvrement des créances clients.

2.1.7.1.2 PROJETS

Le Groupe réalise une part croissante de son chiffre d'affaires à travers la réalisation de projets ou de prestation de services avec engagement de résultat. Pour accompagner cette mutation, le Groupe renforce régulièrement les compétences et la formation de ses équipes dédiées aux domaines de la Qualité et des Procédures.

Le Groupe intervient dans divers secteurs d'activité, dont certains, comme le secteur bancaire ou celui de la santé, sont très sensibles. De ce fait, la nature des travaux menés par les équipes de Keyrus et donc les potentielles défaillances opérationnelles de celles-ci sont sources de risques significatifs en cas de litiges. Dans ce contexte particulier, des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses peuvent être qualifiées de passifs éventuels. Cependant, les modalités de la norme IAS 37 ne permettent pas de les provisionner.

Le Groupe rappelle que la qualité de service de ses équipes est reconnue par le marché et est soutenue par des procédures de contrôle interne. D'autre part, l'ensemble de ses activités sont couvertes par des contrats d'assurance professionnelle.

2.1.7.1.3 ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Les évolutions technologiques sont de plus en plus rapides et des technologies considérées comme avancées peuvent devenir matures voire être dépassées dans des délais courts. Face à ce contexte, Keyrus dispose d'une veille technologique active et permanente, effectuée en Europe, au Canada, en Israël et mise à disposition du Groupe. Cette veille permet à Keyrus de détecter très en amont les technologies montantes et d'être proactif dans la proposition de solutions innovantes à ses clients.

La société consacre en moyenne 3% de sa masse salariale à la formation, garantissant une évolution constante et permanente 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, s'est poursuivi en 2018. Il s'inscrit dans la politique affirmée de Keyrus de favoriser l'évolution des compétences technologiques, sectorielles et comportementales.

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

2.1.7.1.4 CONCURRENCE

Malgré le nombre significatif de consolidations au cours des dernières années, notamment chez les Editeurs, le secteur des Logiciels et Services Informatiques demeure un secteur très concurrentiel. Le marché des sociétés de conseil et de services informatiques connaît également un mouvement permanent de consolidation favorisé par la demande des clients souhaitant réduire le nombre de leurs fournisseurs et avoir des partenaires solides, pérennes pouvant les accompagner dans leur développement international.

Afin de répondre à cette demande, Keyrus a développé de forts domaines d'expertise autour de la Business Intelligence et des technologies Internet, ainsi qu'une approche métier, permettant de s'imposer comme un acteur reconnu de ces domaines et de présenter des critères marqués de différenciation sur un marché très concurrentiel.

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

2.1.7.1.5 FOURNISSEURS

La société considère qu'elle ne se trouve pas en situation de dépendance significative à l'égard de ses fournisseurs, du fait de la forte diversification de la base fournisseurs et prestataires.

Dans le cadre de la mise en place de la loi Sapin 2, la société a actualisé sa charte des achats responsables. Le Groupe exerce une politique sélective et responsable quant au choix de ses fournisseurs, prestataires et partenaires. Keyrus considère que le

risque de corruption est très faible au vu de ses activités et s'assure que ses valeurs, définies au sein de son code de conduite, sont véhiculées au sein de l'ensemble des filiales.

2.1.7.1.6 MARCHÉ DES LOGICIELS ET DES SERVICES

Les activités du groupe sont exposées aux risques liés à la croissance du marché des Logiciels & des Services Informatiques. Actuellement, elles bénéficient d'un marché dynamique porté par les investissements des grands groupes dans la transformation digitale et la mise en place des avancées technologiques en matière de digitalisation de la relation client, de Data Science et d'intelligence artificielle.

Un retournement de marché ou de tendance pourrait entraîner un décalage des projets d'investissement des clients de Keyrus et de ses filiales, pouvant avoir des conséquences sur leurs activités si cette inversion venait à perdurer. Toutefois, le développement des activités de Keyrus à l'international, opéré sur deux segments de marché distincts (Grands Comptes et Middle Market) devrait lui permettre de limiter ce risque, chacun de ces marchés ayant sa propre conjoncture. Par ailleurs, Grands Comptes et Middle Market vont devoir intégrer l'émergence de solutions en mode 'SaaS' dans leur approche commerciale, même si cette tendance n'a pas encore impacté les ventes de licences de manière significative.

2.1.7.1.7 RECRUTEMENT

Notre profession demeure l'un des premiers contributeurs à l'emploi des cadres en France. Il en découle une concurrence soutenue entre les entreprises pouvant générer un risque fort lié à la pénurie d'un certain type de ressources.

Keyrus poursuit sa stratégie de renforcement de compétences expérimentées. Cette politique volontariste d'enrichissement de ses compétences permet au Groupe de disposer de ressources de haut niveau et de servir au mieux ses clients.

Keyrus a continué de renforcer ses équipes de recrutement au cours de l'année 2018 et a enrichi ses processus, notamment relativement aux outils opérationnels de pilotage du recrutement et sur le déploiement d'une politique dite 'Agile HR'. Ce mouvement sera poursuivi et amplifié en 2019.

Les investissements relatifs aux dispositifs de recrutement externes (salons, forums, cabinets de recrutement, sites internet..) ont été poursuivis avec une emphase sur deux sources essentielles soit l'animation soutenue du dispositif de cooptation et notre présence sur les réseaux sociaux.

2.1.7.1.8 PERSONNES CLÉS

Les succès futurs et la pérennité du Groupe Keyrus dépend étroitement des efforts et de l'expérience du personnel clé et de son équipe dirigeante. Ainsi, le départ de toute personne clé ou toute défaillance d'un membre du personnel clé dans l'exécution de ses fonctions actuelles peut avoir des effets négatifs sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

De ce fait, le Groupe, à travers la participation directe de ces femmes et hommes clés à son capital, par le biais de programmes d'intéressement, assure un excellent taux de fidélisation et une importante motivation des personnes concernées.

De plus, le Groupe Keyrus a instauré un équilibre entre les différentes personnes clés qui permet d'une part, de limiter la dépendance du Groupe envers un nombre restreint de personnes, et d'autre part de disposer de plusieurs personnes très performantes sur un périmètre donné. Ainsi, aucune personne n'est responsable seule d'une part significative du chiffre d'affaires du Groupe.

2.1.7.2 RISQUES JURIDIQUES

Le groupe n'a pas identifié de risques juridiques significatifs.

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

Le groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à l'industrie et à l'environnement.

2.1.7.2.3 ASSURANCES – COUVERTURE DES RISQUES

Une part significative, soit environ 40% du chiffre d'affaires de notre Groupe est réalisée sur des projets avec engagement de résultat, avec garantie de bonne fin et pénalités.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes, tous les projets au Forfait ont été revus. Les litiges commerciaux et pertes à terminaison ont donc été provisionnés.

Keyrus a souscrit pour chacune de ses filiales des assurances pour couvrir les risques relatifs aux éléments suivants:

- Responsabilité civile professionnelle;
- Assurances des personnes employées pendant leur activité professionnelle ;
- Assurances des locaux et matériels utilisés ;
- Assurances des véhicules de la société utilisés par les employés ;
- Assurances des dirigeants de droit ou de fait.

Keyrus considère que communiquer des informations détaillées relatives au coût financier et niveaux de couvertures en place dans chaque pays reviendrait à ne pas respecter des engagements de confidentialité. La société estime que les assurances souscrites dans chacune de ses filiales lui assurent une couverture efficace des risques de sinistres éventuels.

Une analyse des provisions pour risques est disponible dans la note 19 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.

Le groupe fait également face aux risques de litiges potentiels résultant de l'exécution ou de la rupture des contrats de travail.

2.1.7.2.5 BREVETS ET DES LICENCES

Keyrus n'a aucune dépendance vis-à-vis de brevet ou de licence considérés comme essentiels à 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 76% de son chiffre d'affaires en Euros. L'exposition au risque de change se décompose comme suit en k€ :

DEVISES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DE MISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	210 801	149 161		61 640		61 640
Canadian Dollar - CAD	5 931	5 822		110		110
Brazilian Real - BRL	9 302	10 617		-1 316		-1 316
New Israeli Shequel - NIS	3 097	3 227		-130		-130
Autres dettes	14 572	15 096		-524		-524
TOTAL	243 704	183 924		59 780		59 780

Les emprunts bancaires, à hauteur de 67,1 M€ (contre 40,9 M€ fin 2017) 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 2,9M€ et la trésorerie disponible est de 24,5M€.

Compte tenu de l'encours financier des passifs financiers à taux variable, une hausse des taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 300K€ (net d'impôt).

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

2.1.7.3.2 ACTIONS

En unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	1 463 863
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1 463 863

2.1.7.3.3 MARCHÉS DE CAPITAUX

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

- le départ de salariés clés
- les recommandations et les prévisions d'analystes financiers tant sur le secteur des nouvelles technologies que sur la société elle-même
- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par la société telles que les acquisitions, opérations sur le capital et partenariats
- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par des sociétés concurrentes
- plus généralement les fluctuations des taux de change, des taux d'intérêts et des marchés boursiers
- Autres facteurs.

2.1.7.3.4 LIQUIDITÉ

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les principaux emprunts à moyen terme du Groupe sont les suivants :

Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65M€

Solde au 31 décembre 2018 : 31,3M€

Durée de l'emprunt : 6 ans

Remboursement : Semestriel

Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint

Ratios financiers

R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.

R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€

Solde au 31 décembre 2018 : 4,2M€

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 2018 : 4,3MBRL

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 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

2.1.8.1 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

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.

Le système de contrôle interne de Keyrus 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, actualisée en novembre 2018.

Les structures de contrôle comprennent notamment :

- Le Conseil d'Administration qui, du fait de ses pouvoirs et son rôle de contrôle et d'orientation, est le premier acteur du contrôle interne du Groupe ;
- La Direction du Groupe, assurée par le Président Directeur Général.
- Le Comité d'audit, dont la présidence est assurée par Monsieur Claude BENMUSSA
- La Direction de l'Audit interne et de Gestion des Risques, créée en Septembre 2018.

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. En outre, le comité d'audit instruit également les dossiers de croissance externe conformément à sa charte.

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

Le Comité de Direction Groupe des managers des principales Business Units 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 Directeurs et Managers du groupe sont réunis tous les 6 mois par la Direction Générale du 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 des départements comptables des différentes entités conduisent les travaux des équipes comptables et s'assurent de la qualité des informations comptables produites.

La direction de l'Audit Interne du groupe Keyrus étudie, renforce et optimise les procédures de contrôle interne opérées par les opérationnels.

Parmi les responsabilités de la Direction de l'Audit Interne, sont incluses, au titre des objectifs de Contrôle Interne:

- Le suivi des décisions du comité d'audit, applicables à la société
- Une étroite collaboration avec la Direction Financière, quant à l'élaboration et l'actualisation des procédures de contrôle comptable et financier
- Une étroite collaboration avec l'ensemble des Directions clés, afin d'optimiser les procédures et la couverture des risques associés
- Des missions d'audit thématiques au sein des filiales françaises et étrangères

2.1.8.3 ELABORATION ET 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 actualisation de 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 au niveau Groupe,
- Un référentiel et une communauté de méthodes comptables au niveau Groupe

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 de fin d'année sont transmis aux différents Managers ;
- En octobre, un budget dit « Top-Down » est également transmis aux différents Managers afin de leur permettre de mieux appréhender les attentes de la Direction quant à la retranscription dans leur performance spécifique, des 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. Si nécessaire, une actualisation des budgets est conduite sur la base des performances réalisées. Le budget et les actualisations sont mensualisés pour servir de référence au Reporting du Groupe.

2.1.8.3.2 REPORTING MENSUEL

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

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

2.1.8.3.3 COMPTES CONSOLIDÉS

La consolidation est réalisée au siège du groupe en s'appuyant sur un logiciel de consolidation reconnu, 'Magnitude' conçu

par SAP, assurant ainsi 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 2018 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne

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

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

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

Keyrus Vietnam a été créée pour renforcer la présence du Groupe dans la région Asie Pacifique (APAC) et gagner en compétitivité sur ce marché.

En janvier 2019, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition du groupe Arcadie, leader dans l'intégration des solutions Sage dans la région Sud-Ouest. Cette opération étend la couverture nationale des opérations d'Absys Cyborg qui entend développer progressivement l'ensemble de ses offres en Occitanie.

2.2.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 100 923 K€ contre 95 902 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 17 197 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 118 120 K€ contre 113 063 K€ en 2017.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 6,5 M€ au 31 décembre 2018 comparable aux 6,5 M€ de 2017. 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 118 668 K€.

Poste de charges d'exploitation - En K€	
Achats de marchandises	8 087
Achats et Autres Services Externes	35 567
Impôts et Taxes	2 486
Charges de Personnel	68 085
Dotations aux Amortissements et Provisions	3 763
Autres charges d'exploitation	680

L'exploitation a ainsi engendré une perte de 547 K€ contre un bénéfice de 3.229 K€ en 2017.

Compte tenu d'un résultat financier d'un montant de 1.180 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 634 K€ contre 4.358 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 1.516 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 1.338 K€. Le résultat net de l'exercice se traduit par un bénéfice de 456 K€.

L'effectif salarié au 31 décembre 2018 est de 1022 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 clients et fournisseurs ainsi que les soldes des créances et dettes à leurs égards, classés par date d'échéance.

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

	Article D441 I.-1° : Factures <i>reçues</i> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D441 I.-1° : Factures <i>émises</i> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	1- non éché	3- éché 30j	1- 4- éché 60j	31- 5- éché 90j	61- 6- éché > 91	Total (1 jour et plus)	1- non éché	3- éché 30j	1- 4- éché 60j	31- 5- éché 90j	61- 6- éché > 91	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de Factures concernées	1 169	423	159	177	2 385	4 313	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Montant des Factures concernées (TTC)	6 451 K€	1 736 K€	449 K€	609 K€	4 547 K€	7 341 K€	22 104 K€	5 199 K€	1 452 K€	437 K€	4 113 K€	11 201 K€
Pourcentage du Montant total des achats de l'exercice	13%	3%	1%	1%	9%	15%						
Pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'exercice							19%	4%	1%	0%	3%	9%
(B) Factures intercompagnies incluses dans le (A)												
Nombre de Factures exclues	101	21	9	13	555	699	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Montant des Factures exclues (TTC)	3 328 K€	-172 K€	137 K€	-35 K€	3 896 K€	3 826 K€	4 167 K€	2 197 K€	34 K€	-7 K€	3 081 K€	5 305 K€
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels						Délais contractuels					

La majeure partie des factures reçues et échues à plus de 90 jours correspond à des litiges notifiés aux fournisseurs concernés.

Les comptes clients sont dépréciés à hauteur de 1.519 K€ au 31 décembre 2018.

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 86% du groupe Lynx Consulting, cabinet de conseil en stratégie marketing et commerciale, réalisant un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'euros en 2018. Cette acquisition va permettre de renforcer les expertises en conseil stratégique des directions générales, commerciales et marketing en France et en Europe
- Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 95%
- Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management Régions par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%
- Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Israël par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%.

2.2.5 DIVIDENDES ANTÉRIEURS

Nous vous demandons 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 sauf si elles remplissent les conditions pour être activées selon IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayants des débouchés commerciaux.

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 2018, 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 456 K€

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	456 K€
Au compte de «Report à nouveau», qui de	23.143 K€
Sera porté à	23.599 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 2018, 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 Général 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 4 juin 2019.

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

Au 31 décembre 2018, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.463.863 actions en propre, soit 8,47 % du capital.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 29 MARS 2019

Au 29 mars 2019, 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 2018, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 7.852 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 4 juin 2019 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société.

PART MAXIMALE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ SUSCEPTIBLE D'ÊTRE RACHETÉE – CARACTÉRISTIQUES DES TITRES DE CAPITAL

La part maximale susceptible d'être détenue est de 10% du capital de la société, soit à ce jour 1.727.787 actions. Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2018, soit 1.463.863 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être racheté serait de 263.924, soit 1,53 % du capital.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FOND

Le prix d'achat ne pourra excéder 15,00 € (quinze 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 4 juin 2019 et expirera donc au plus tard le 3 décembre 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 2019.

Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2018	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,49%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 463 863
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 627
Valeur de marché du portefeuille (K€)	6 661

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 4 juin 2019 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.

2.2.13.2 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISE 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 2018 est la suivante :

31 décembre 2018				
ACTIONNAIRES	NOMBRES D'AC-TIONS DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Eric COHEN	10 031 700	58,1%	20 063 400	76,8%
PUBLIC	5 782 307	33,5%	6 071 498	23,2%
AUTO DETENTION	1 463 863	8,5%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 134 898	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 76,8% des droits de vote de la Société, contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de cinq membres au 31 décembre 2018 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 60. 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 3,87€ et 7,94€.

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 2018 à mars 2019.

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

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 2018.

2.2.21 PRÊTS INTERENTREPRISES

Néant.

2.2.22 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Néant.

2.2.23 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE L'ACTIVITÉ

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

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 1022 personnes au 31 décembre 2018.

La variation de l'effectif de Keyrus SA s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2018 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2017	945
RECRUTEMENTS	424
DEPARTS	347
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2018	1 022

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

Les rémunérations sont fonction de la position de chaque salarié dans l'entreprise et assurent une cohérence par rapport au marché de l'emploi. Les salaires sont revus bi-annuellement. Une part variable est instaurée pour les managers et les consultants séniors.

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2018 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 versée 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 RÉOLUTIONS 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.

Les caractéristiques de ce programme sont les 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 de la Société à la date de ces achats, déduction faite des reventes effectuées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- décide que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital social ;
- décide qu'en toute hypothèse, le montant global maximum que la Société serait susceptible de payer ne pourra excéder 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 €) hors frais d'acquisition, sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à deux euros (2,00 €) 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. Précise que le conseil d'administration pourra également procéder à l'émission de bons autonomes donnant accès à des actions nouvelles de la Société et qui seraient attribués gratuitement aux actionnaires ;

3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (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.

4. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :

- les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

- le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;

- si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;

b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.

5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres,

et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

9. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

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

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 10^{ème} et 11^{ème} résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 10^{ème} et 11^{ème} 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 10^{ème} 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 9^{ème}, 10^{ème} et 11^{ème} 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 16^{ème} 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 16^{ème} 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 16^{ème} 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 9^{ème} à 15^{ème} 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 9^{ème} 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 10^{ème} et 11^{ème} 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 14^{ème} 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 15^{ème} 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 1^{er} et 2^{ème} 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.

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

suiuants 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 OP- TIONS 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, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

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

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' ACTIONS 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. 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.

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, en annexe 4, le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2017 et 2018.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 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 soit 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

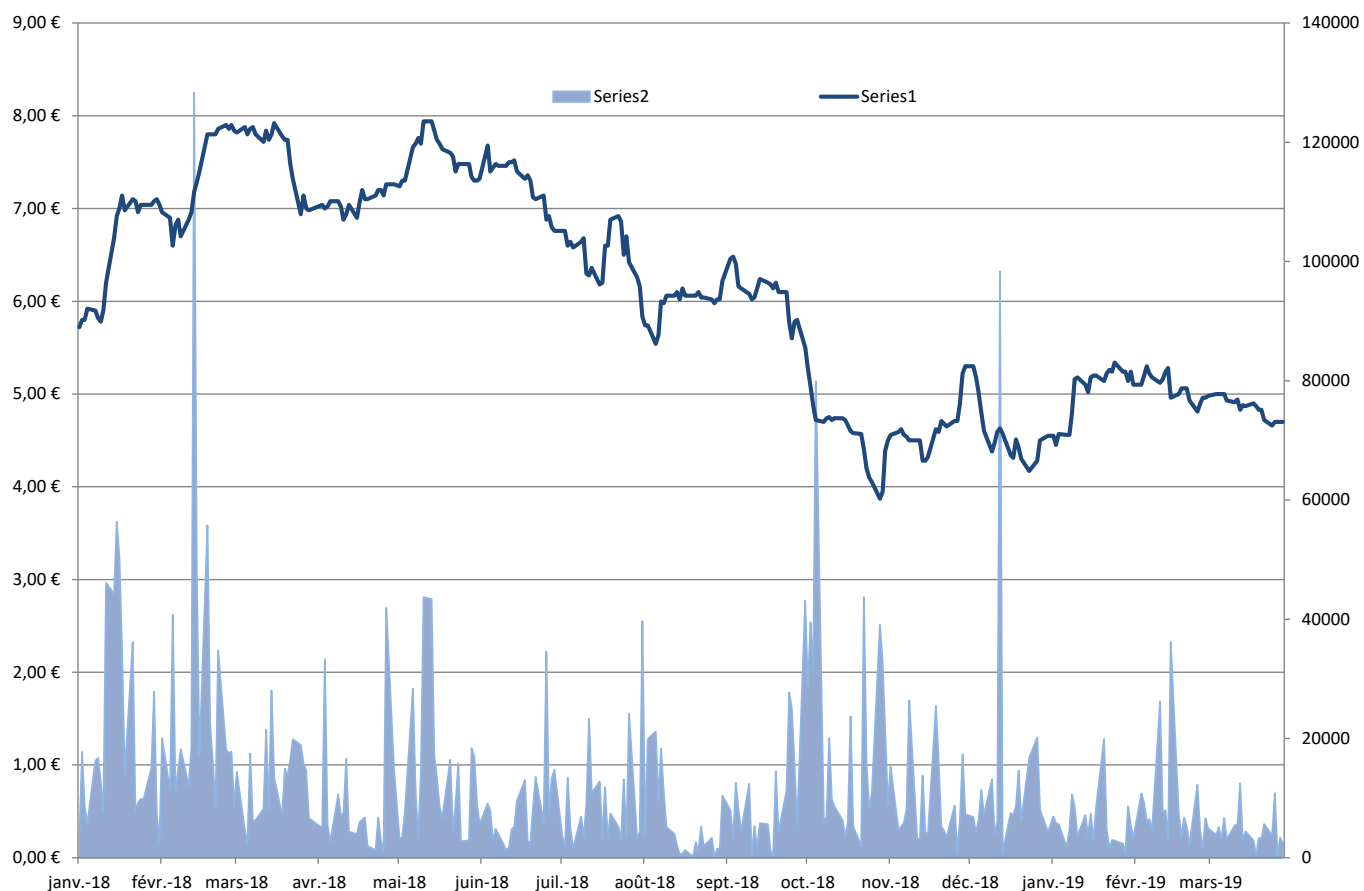
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 227 870	17 227 870	17 227 870	17 227 870	17 277 870
<i>A dividende prioritaire existantes</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	100 923 478	95 901 610	88 219 426	82 318 101	68 771 222
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	132 159	4 322 427	1 429 607	1 606 560	2 914 703
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	1 338 143	1 351 208	733 560	882 406	563 640
Participation des salariés au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	456 241	5 177 336	1 553 344	4 097 997	3 356 512
Résultat distribué					
Résultat par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,01	0,25	0,08	0,09	0,17
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,03	0,30	0,09	0,24	0,19
Dividende attribué à chaque action					
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	1 022 12 mois	910 12 mois	818 12 mois	767 12 mois	687 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	46 438 484	43 885 788	40 439 932	35 867 104	31 211 352
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	21 646 033	20 488 085	19 346 277	17 057 617	14 758 918

ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Prêts et cautions consentis non remboursés	Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés
					Brute	Nette				
Principales filiales détenues à plus de 50%										
Keyrus Management	1 200	2 007	3 207	95%	1 674	1 674	-	10 057	1 045	-
Kadris Group	1 800	-874	926	100%	1 515	1 515	-	-	22	-
Kadris Consultants	38	534	571	100%	-	-	-	3 438	1	-
Keyrus Canada Inc	2 941	-1 512	1 429	100%	2 496	2 496	3 048	4 920	569	-
Keyrus Suisse	130	-1 167	-1 037	100%	32	-	-	969	-119	-
Keyrus Belgium	125	2 826	2 951	100%	5 999	5 999	-	25 868	1 034	-
Keyrus Luxembourg	31	-967	-936	100%	-	-	-	596	-108	-
Keyrus Espagne (Etica Software)	29	565	594	100%	2 545	2 545	-	7 192	245	-
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	418	404	822	100%	4 298	4 298	2 402	23 185	1 246	-
Keyrus Maurice	40	-67	-27	100%	95	95	-	128	-11	-
Keyrus Limited	11	-1 088	-1 078	70%	7	7	-	288	-104	-
Keyrus Chine	512	33	546	100%	-	-	-	4 397	364	-
Equinoxe	48	1 916	1 963	100%	79	79	-	3 229	809	-
Keyrus Tunisie	0	1 748	1 748	68%	-	-	-	1 232	-19	-
Keyrus Israël	2	724	726	100%	283	283	-	674	-1	-
Vision BI	1	785	786	51%	-	-	-	6 591	428	-
Vision BI USA	0	-275	-275	100%	-	-	-	1 388	-441	-
Keyrus Capital Markets	100	103	203	95%	95	95	-	942	336	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	-327	-227	100%	1 115	1 115	-	13 107	-275	-
Keyrus Biopharma Tunisie	16	346	362	90%	-	-	-	278	154	-
Absys - Cyborg	1 000	9 841	10 841	100%	9 667	9 667	-	54 465	5 255	1 500
Absys - Cyborg Belgique	19	507	526	100%	-	-	-	1 502	260	-
BIPB Group Limited	3	-9	-6	100%	1 331	1 331	-	-	-2	-
BIPB LLC US	8	199	207	100%	-	-	-	247	-48	-
Keyrus UK	4	-2 777	-2 774	100%	-	-	-	4 985	-390	-
BIPB SARL	1	-3	-2	100%	-	-	-	-	-	-
Keyrus Biopharma Innovation	50	-181	-131	100%	50	50	-	460	-168	-
Keyrus Middle East DMCC	12	185	196	100%	12	12	-	-	95	-
Keyrus Management Regions	100	106	206	99%	81	81	-	2 983	319	-
Keyrus Management Belgique	103	786	890	51%	-	-	-	7 002	275	-
Keyrus Talents	0	-5	-5	100%	-	-	-	431	-2	-
Medqualis	1	765	766	55%	243	243	-	2 504	558	121
Up Génération	0	-1 457	-1 457	100%	-	-	-	1 033	149	-
Yunicorns	40	-480	-440	50,01%	-	-	-	339	-561	-
CloudJungle.io	10	-0	10	55%	6	6	-	-	-	-
Financière MyBCG	7	6 332	6 338	86%	6 403	6 403	4 295	-	-0	-
Keyrus Colombie	43	634	677	100%	49	49	-	2 882	570	-
Keyrus Data Maroc	27	-5	22	60%	16	16	-	-	-5	-
Keyrus Hong Kong	11	-1 088	-1 078	70%	7	7	-	288	-104	-
Keyrus Singapour	31	-179	-148	100%	32	32	-	625	-100	-
Keyrus USA	85	1 256	1 341	77%	65	65	-	8 698	1 137	-
Qconsulting LTDA	58	907	965	51%	283	283	-	3 697	847	-
Qconsulting SEP	0	538	538	51%	-	-	-	2 048	575	1

ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DU TITRE

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2018
Cotations et volumes traités



ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	120	86	58%	51%	53	35	34%	29%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	87	81	42%	48%	80	84	51%	69%	118	52	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur		3		2%		3	0%	2%				
- Filiales intégrées globalement					24		15%					
<i>Sous-total</i>	<i>207</i>	<i>170</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>157</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>118</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>	<i>100%</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>
TOTAL	207	170	100%	100%	157	122	100%	100%	118	52	100%	100%

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.

Comme indiqué préalablement, les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2018 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.

III – ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

3.1 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

KEYRUS

3.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'€	Notes	31/12/2018 12 mois	31/12/2017 12 mois *
Chiffre d'affaires	5	273 193	256 384
Autres produits de l'activité		1 167	435
Total produits des activités ordinaires		274 361	256 819
Achats consommés		-99 817	-92 235
Charges de personnel	6	-155 917	-146 263
Impôts et taxes		-2 385	-2 312
Dotations aux Amortissements	13	-2 100	-1 464
Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur		1 580	-1 333
Autres produits et charges opérationnels courants	7	-950	1 038
Résultat Opérationnel Courant		14 772	14 252
Autres produits et charges opérationnels	8	-2 053	-1 914
Résultat Opérationnel		12 719	12 338
Coût de l'endettement financier net	9	-1 388	-1 589
Autres produits et charges financiers	9	547	471
Résultat avant impôt		11 878	11 220
Impôts sur le résultat	10	-2 326	-3 364
Résultat net		9 552	7 857
Dont:			
Part du Groupe		8 785	7 140
<i>Part des minoritaires</i>		767	716
Résultat par action	11	0,56	0,45
Résultat dilué par action		0,56	0,45

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9 et IFRS 15

3.1.2 ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2018 12 mois	31/12/2017 * 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	9 552	7 857
Autres éléments du résultat global :		
Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	-66	-140
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	22	47
Sous total des éléments ne devant pas être reclassés	-44	-93
Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :		
- Ecart de conversion	-897	-839
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	44	94
Sous total des éléments devant être reclassés	-853	-745
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	-897	-839
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	8 655	7 018
<i>Dont part du Groupe</i>	8 043	6 460
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	612	558

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

3.1.3 BILAN

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2018	31/12/2017 *
Goodwill	12	52 695	44 079
Immobilisations Incorporelles	13	3 257	627
Immobilisations Corporelles	13	6 122	5 142
Autres actifs non courants	14	29 740	27 779
Impôts différés actifs	10	7 033	4 997
Total Actif Non Courant		98 847	82 624
Stocks et en cours	15	136	13
Créances clients et autres débiteurs	16	117 250	112 468
Instruments financiers dérivés actifs		138	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	27 331	20 671
Total Actif Courant		144 856	133 152
Total de l'actif		243 704	215 776
PASSIF	Notes	31/12/2018	31/12/2017 *
Capital		4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		23 578	17 576
Résultat consolidé		8 785	7 140
Capitaux Propres Part du Groupe		57 547	49 900
Intérêts minoritaires		2 233	1 173
Total des capitaux propres		59 780	51 073
Provisions	19	7 167	9 039
Passif financiers	21	33 674	19 836
Impôts différés passifs	10	806	392
Total Passif Non Courant		41 647	29 268
Provisions	19	3 317	3 603
Passifs financiers	21	38 231	26 315
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	22	30 112	32 486
Dettes fiscales et sociales	22	43 699	46 891
Autres passifs	22	26 919	26 139
Total Passif Courant		142 277	135 435
Total du passif		243 704	215 776

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

3.1.4 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2018	31/12/2017 *
Résultat net	9 552	7 857
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-320	-991
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	111	3 237
Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	-92	-189
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	39	
Plus et moins-values de cession	33	-230
Elim. des autres charges et produits calculés	725	256
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	10 048	9 941
Coût de l'endettement financier net	1 388	1 589
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	2 326	3 364
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	13 762	14 893
Impôts versés	-3 837	-3 441
Variation du BFR	-9 864	-10 027
Flux net de trésorerie généré par l'activité	61	1 424
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-5 737	-4 525
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	812	1 065
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	5	
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-5	
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-666	-1 044
Incidence des variations de périmètre	-6 758	-55
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-12 349	-4 559
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	35	23
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	-294	-102
Rachats et reventes d'actions propres	39	191
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-42 467	-21 329
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	63 245	26 647
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 412	-1 596
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	19 146	3 835
Incidence des variations des cours des devises	-195	-290
Incidence des changements de principes comptables		44
Variation de trésorerie	6 663	454
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	20 457	20 002
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture (Note 17)	27 120	20 457

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

3.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	Capital Social	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2016	4 241	13 027	615	4 353	43 179	1 064	44 243
Affectation résultat & reclassement		4 353		-4 353			
Incidence des changements de méthodes		143		85	228		228
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	17 642	-65	7 140	49 900	1 173	51 074
Affectation résultat & reclassement		7 140		-7 140			
Incidence des changements de méthodes							
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-742		-742	-155	-897
Résultat 2018				8 785	8 785	767	9 552
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-742	8 785	8 043	612	8 655
Augmentation de capital						912	912
Dividendes distribués						-103	-103
Variation de l'auto détention		39			39		39
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle		-400			-400	-361	-761
Put sur intérêts minoritaires							
Actions gratuites		39			39		39
Autres		-74			-74		-74
Solde au 31/12/2018	4 241	24 386	-808	8 785	57 547	2 233	59 780

3.1.6 NOTES ANNEXES

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

GENERALITES

Keyrus (« la Société ») est une société anonyme, de droit français. Les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext de Nyse Euronext compartiment C (small caps) de la Bourse de Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 reflètent la situation comptable de Keyrus et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associés et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 2 avril 2019, a finalisé le document de référence le 17 avril 2019 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2018. 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 2018 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 2018. 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 2018 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2017 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2018 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après adoptés par l'Union européenne qui pourraient le concerner et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018 :

- **IFRS 16 - Contrats de location**

En janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation des contrats de location. L'application de ce texte conduira à reconnaître au bilan tous les engagements de location, sans distinction entre contrats de «location simple» et contrats de «location-financement».

Le Groupe appliquera la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019 en utilisant la méthode rétrospective modifiée. Par conséquent, l'impact cumulé de l'application de la norme IFRS 16 sera reconnu comme un ajustement du solde des réserves consolidées au 1er janvier 2019 sans retraitement de la période comparative.

Le Groupe prévoit d'appliquer la norme IFRS 16 aux contrats antérieurement identifiés et qui répondent à la définition d'un contrat de location selon les normes IAS 17 et IFRIC 4 inventoriés au 31 décembre 2018.

Le Groupe prévoit d'utiliser certaines exemptions autorisées par la norme, à savoir :

- Contrats ayant une durée inférieure à douze mois
- Contrats dont la valeur unitaire du bien pris en location est de faible valeur

Le Groupe a procédé à l'analyse de l'ensemble des contrats de location afin de s'assurer qu'ils répondaient aux critères de définition et de comptabilisation d'une location selon IFRS 16.

Suite à ces analyses, les principaux contrats de locations identifiés correspondent à des contrats de location de biens immobiliers et de location de véhicules.

La durée de capitalisation des loyers correspondra à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser l'actif du contrat complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

Le Groupe a utilisé des taux d'endettement marginaux pour le calcul des dettes de location au 1er janvier 2019. Le Groupe a effectué une analyse des impacts potentiels de l'application d'IFRS 16 sur ses comptes consolidés. La dette de location reconnue le 1er janvier 2019 se situera entre 27,0 et 30,0 million d'euros, une grande partie provenant des contrats de location immobiliers.

L'impact sur l'EBITDA de l'année 2019 se situera entre 6,5 et 8,0 million d'euros.

Par ailleurs, les impacts sur le compte de résultat seront les suivants :

- Annulation des loyers inclus dans le poste « Achats consommés »
- Enregistrement de l'amortissement des droits d'utilisation
- Enregistrement des frais financiers concernant la dette de location

Les impacts définitifs découlant de l'application de la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019 seront affinés et communiqués dans le rapport financier semestriel du 30 juin 2019.

- **Autres normes**

- ❖ Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat
- ❖ Amendements IFRS 9 – Instruments financiers : Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative
- ❖ Amendements IAS 28 – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises : Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après. Ces nouvelles normes et amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne et ne peuvent donc pas être appliqués par anticipation, quand bien même la norme l'autoriserait.

- ❖ IFRS 17 – Contrats d'assurance
- ❖ Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017
- ❖ Amendements IAS 19 – Avantages du personnel : Modification, réduction ou liquidation de régime
- ❖ Amendements à IFRS 3 - Définition d'une entreprise
- ❖ Amendements au cadre conceptuel publié le 29 mars 2018
- ❖ Amendements à IAS 1 et IAS 8 - Définition de la matérialité

Le Groupe est en cours d'appréciation des impacts consécutifs à la première application de ces nouveaux textes.

Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2018

- **IFRS 9 - Instruments Financiers**

En juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur les instruments financiers. IFRS 9 inclut les trois volets principaux suivants :

- ❖ **Classement et évaluation des actifs et passifs financiers**

La norme requiert que les actifs financiers soient classés en fonction de leur nature, des caractéristiques de leurs flux de trésorerie contractuels et du modèle économique suivi pour leur gestion.

- ❖ **Dépréciation**

IFRS 9 détermine les principes et la méthodologie à appliquer pour évaluer et comptabiliser les pertes de crédit attendues sur les actifs financiers, les engagements de prêts et les garanties financières.

Les impacts de l'application de cette nouvelle norme sont les suivants :

- ❖ **Comptabilité de couverture**

Le nouveau texte vise un meilleur alignement entre comptabilité de couverture et gestion des risques en établissant une approche davantage fondée sur les principes de gestion des risques.

Le Groupe applique IFRS 9, depuis le 1er janvier 2018.

- **IFRS 15 - Produits des activités ordinaires (chiffre d'affaires) tirés de contrats conclus avec des clients**

En mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme relative à la comptabilisation du chiffre d'affaires. En application de cette norme, le chiffre d'affaires doit être reconnu lorsque le client obtient le contrôle des biens ou des services vendus, pour une somme qui reflète ce que l'entité s'attend à recevoir pour ces biens ou services.

IFRS 15 est applicable de manière obligatoire depuis le 1er janvier 2018. La première application a été réalisée

conformément à la méthode rétrospective qui requiert de retraiter l'information comparative à la date de première application.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être amené à revendre des matériels et logiciels achetés à des fournisseurs tiers. La norme IFRS 15 modifie les principes et indicateurs applicables pour déterminer si le Groupe doit présenter ces transactions au compte de résultat en tant que « principal », sur une base brute (avec comptabilisation des achats en charges opérationnelles), ou en tant qu'« agent », sur une base nette (le revenu étant alors présenté pour le montant facturé au client net des montants facturés par le fournisseur). Selon la norme IFRS 15, le Groupe considère qu'il est « principal » lorsqu'il obtient le contrôle des matériels et logiciels avant de les transférer au client. Sur la base des analyses contractuelles effectuées lors de l'implémentation de la norme IFRS 15, certaines transactions sont dorénavant présentées sur une base nette, ayant ainsi entraîné une réduction du chiffre d'affaires consolidé de 989K€ sur l'exercice 2017. À l'exception de la distinction « agent » et « principal » l'application de la norme IFRS 15 n'a pas d'incidence significative sur l'état de la situation financière consolidée et le compte de résultat du Groupe. Le montant des ajustements comptabilisés au titre de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 pour chaque période présentée est illustré ci-après.

- **Amendement à IFRS 2 - Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions**
- **Amendements à IAS 28 - Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises**
- **IFRIC 22 - Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée.**

Les impacts de l'application des normes IFRS 9 et 15 sont les suivants :

- Compte de résultat

En milliers d'€	31/12/2017 publié	Impacts IFRS 9	Impacts IFRS 15	31/12/2017 retraité
Chiffre d'affaires	257 373		-989	256 384
Autres produits de l'activité	435			435
Total produits des activités ordinaires	257 809		-989	256 819
Résultat Opérationnel Courant	14 122	129		14 252
Résultat Opérationnel	12 209	129		12 338
Résultat avant impôt	11 091	129		11 220
Résultat net	7 772	85		7 857

- Bilan

ACTIF	31/12/2017 publié	Impacts IFRS 9	Impacts IFRS 15	31/12/2017 retraité
Total Actif Non Courant	82 624			82 624
Total Actif Courant	132 810	342		133 152
Total de l'actif	215 434	342		215 776

PASSIF	31/12/2017 publié	Impacts IFRS 9	Impacts IFRS 15	31/12/2017 retraité
Capitaux Propres Part du Groupe	49 672	228		49 900
Total des capitaux propres	50 845	228		51 073
Total Passif Non Courant	29 154	114		29 268
Total Passif Courant	135 435			135 435
Total du passif	215 434	342		215 776

A l'exception d'IFRS 15, ces amendements et cette interprétation n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés semestriels au 31 décembre 2018.

Sauf mention contraire, les résultats 2017 présentés dans ce document sont retraités pour être en conformité avec l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15, et comparable en termes de méthodes comptables aux résultats 2018.

Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés

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

1) MÉTHODES DE CONSOLIDATION :

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

2) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES :

Ces regroupements sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur conformément aux prescriptions des IFRS. Les écarts d'évaluation dégagés à cette occasion sont comptabilisés dans les actifs et passifs concernés, y compris pour la part des minoritaires et non seulement pour la

quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après 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 goodwill et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

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

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

6) **IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES. :**

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

En application d'IAS38, les frais de développement sont activés s'ils respectent les 5 critères le permettant :

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

En 2018, le Groupe a reconnu 1,3M€ au titre de frais de développement de produits informatique en application d'IAS38.

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).

- Autres immobilisations incorporelles :

Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles sont principalement des relations clients amortis sur 5 ans et des logiciels. Ces derniers sont soit acquis ou créés, à usage interne. Les immobilisations incorporelles sont généralement amorties linéairement sur une durée de 3 ans au maximum.

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

- Immobilisations corporelles :

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

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

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

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

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

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

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

7) GOODWILLS :

Les goodwill représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations. Les goodwill comptabilisés séparément font l'objet, une fois par an, d'un test de dépréciation. La méthodologie retenue consiste principalement à comparer les valeurs recouvrables de chacune des entités opérationnelles du groupe, aux actifs nets correspondants (y compris goodwill). Ces valeurs recouvrables sont 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 goodwill ne sont pas réversibles.

8) ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS :

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

Une dépréciation est constatée en résultat en cas de perte de valeur durable ou de risque de non remboursement. En application de la norme IFRS 9, les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat à la date de clôture.

9) STOCKS :

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

10) CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS :

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

11) TITRES D'AUTOCONTRÔLE :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 comptabilisés au coût amorti. La différence entre le coût amorti et la valeur de remboursement est reprise en résultat en fonction de leur taux d’intérêt effectif sur la durée des emprunts.

17) IMPÔTS DIFFÉRÉS :

Des impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs. Celles-ci comprennent notamment l’élimination des écritures constatées dans les comptes individuels des filiales en application des options fiscales dérogatoires. La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d’imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l’exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

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

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

- Prévisions de résultats fiscaux futurs ;

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

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

18) CHIFFRE D'AFFAIRES :

Pour mémoire, l'impact de l'application de la norme IFRS 15 sur le chiffre d'affaires du Groupe est décrit dans la Note 1 relative aux Principes comptables.

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

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

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

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

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

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

Lorsque le Groupe revend des logiciels et des équipements informatiques achetés auprès de fournisseurs externes, il mène une analyse de la nature de sa relation avec ses clients pour déterminer s'il agit comme un principal ou comme un agent dans la livraison des biens et services. Le Groupe agit comme un principal s'il contrôle le bien ou le service avant son transfert au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute. Lorsque le Groupe agit en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base nette (net des facturations des fournisseurs) correspondant à la rémunération ou commission du Groupe en tant qu'agent. Dans ce cas, le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat, n'a ni le risque de stock, ni la maîtrise des prix et n'a pas d'apport technologique à la solution vendue.

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

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

19) RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL :

Le Résultat Opérationnel Courant est représenté par l'écart entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation. Celles-ci sont égales aux coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), aux charges commerciales, aux charges administratives et générales. Sont notamment compris les coûts des pensions et retraites, la participation des salariés, les rémunérations payées en actions (plans de souscription d'actions) et les résultats sur cession des immobilisations incorporelles et corporelles. Le résultat opérationnel incorpore en plus les coûts de restructuration, les dépréciations d'actifs (y compris sur les goodwill) et les profits de dilution.

La notion de résultat de l'activité opérationnelle s'apprécie avant les produits et charges financiers et notamment le coût de financement et les résultats sur cession des actifs financiers et les charges d'impôt sur les bénéfices.

20) COÛT DE FINANCEMENT :

Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les dettes financières (y compris dettes sur contrat de location financement) et la trésorerie totale (trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement).

21) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE :

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur par le compte de résultat. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat. Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

22) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS :

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux salariés et aux cadres dirigeants ainsi que les actions gratuites sont comptabilisées dans les états financiers selon les modalités suivantes :

- I. La juste valeur des options et des actions gratuites attribuées, estimée correspondre à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues, est déterminée à la date d'attribution. Cette valeur est comptabilisée en augmentation du poste « Autres réserves » par le débit d'un compte de résultat « Rémunérations payées en actions » sur la période d'acquisition des droits d'exercice. Cette comptabilisation n'est pas linéaire mais dépend des conditions d'acquisition des droits spécifiques à chaque plan.
- II. La juste valeur des actions gratuites attribuées a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- III. Ce modèle tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.
- IV. La juste valeur des options a été déterminée en tenant compte des caractéristiques contractuelles de celles-ci (prix d'exercice, période d'exercice), des hypothèses de rentabilité des sous-jacents lors de l'exercice et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

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

23) SECTEURS OPÉRATIONNELS :

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

- I. qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges
- II. dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le Principal Décideur Opérationnel du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et à évaluer sa performance, et
- III. pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Conformément à IFRS 8 «Secteurs opérationnels», l'information par secteur opérationnel est dérivée de l'organisation interne des activités du Groupe Keyrus. Les secteurs, déterminés en conformité avec la norme IFRS 8, sont l'activité Grands Comptes (GC) et l'activité Mid Market (MM).

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

24) 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.

25) POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS :

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. Toutefois, un contrat significatif est réalisé au Brésil pour être facturé en dollars US. Dans ce contexte la

société a contracté une couverture de change euro/real sous la forme de contrats SWAP mensuels. En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est principalement à taux variable. La situation de taux directeurs particulière avec un Euribor 3 mois négatif renchérit le coût de couverture. Dans le contexte la société n'a pas contracté de couverture de taux mais entretient une veille active sur les conditions de couverture.

26) ENGAGEMENTS DE RACHATS DE MINORITAIRES :

Lors de ses opérations de croissance externe, le Groupe peut être amené à consentir une option de vente de titres à un minoritaire ou « Put sur Intérêts minoritaires ». Chaque contrat présente des caractéristiques qui lui sont spécifiques mais, le put entraîne toujours l'obligation pour le Groupe d'acheter les titres détenus par le minoritaire à un prix d'exercice spécifié (fixe ou variable) et à une date future (ou sur une période de temps spécifiée) si le minoritaire exerce son option de vente.

A la date d'octroi, le Groupe considère que les intérêts minoritaires, classés en capitaux propres avant la vente du put, ne répondent plus à la définition d'un instrument de capitaux propres selon IAS 32 puisqu'ils deviennent remboursables en trésorerie par l'effet du put. Par conséquent, à cette date, le Groupe comptabilise une dette évaluée à la valeur actuelle la plus probable du prix d'exercice de l'option de vente en déduction des Intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur consolidée des titres objet du put sur intérêts minoritaires ; et pour le solde, en déduction des Capitaux propres - Part du groupe.

Lors des clôtures suivantes, le Groupe réévalue la dette de Put. Les variations ultérieures de cette dette sont comptabilisées en fonction de leur nature :

- l'effet de la désactualisation est comptabilisé en charges financières ;
- le changement de la valeur estimée du prix d'exercice est comptabilisé intégralement en Capitaux propres - Part du groupe.

NOTE 2. – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Nous vous renvoyons à la Note 19. – Provisions dans laquelle est fait un point sur l'évolution du contrôle fiscal de Keyrus SA ouvert en mai 2016.

En janvier 2019, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition du groupe Arcadie, leader dans l'intégration des solutions Sage dans la région Sud-Ouest. Cette opération étend la couverture nationale des opérations d'Absys Cyborg qui entend développer progressivement l'ensemble de ses offres en Occitanie.

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

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

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

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

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

En décembre 2018, le Groupe a signé un nouveau crédit syndiqué avec ses partenaires financiers historiques pour un montant total de 65 M€ sur 6 ans. Ce crédit remplace le précédent qui avait été signé en février 2016 et se décompose comme suit :

- 50 M€ de moyen terme pour financer la croissance externe et les investissements
- 15 M€ de ligne RCF en substitution de 5 M€ de découverts et billets de trésorerie bilatéraux pour financer le BFR.

Ce nouveau financement donne au Groupe les moyens de poursuivre sa stratégie de croissance et d'innovation.

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2018 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- I.** Prise de participation de 86% du groupe Lynx Consulting, cabinet de conseil en stratégie marketing et commerciale, réalisant un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'euros en 2018. Cette acquisition va permettre de renforcer les expertises en conseil stratégique des directions générales, commerciales et marketing en France et en Europe.
- II.** Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 95%.
- III.** Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management Régions par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%.
- IV.** Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Israël par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%.
- V.** Intégration dans le périmètre de consolidation des filiales :
 - a.** Keyrus Singapour détenue à 100% par Keyrus SA
 - b.** Cloudjungle détenue à 55% par Keyrus SA
 - c.** Keyrus Data Maroc détenue à 60% par Keyrus SA
 - d.** Younicorns détenue à 50,01% par Keyrus SA
 - e.** Rivery, détenue à 73% par Vision.Bi

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom des sociétés au 31/12/2018	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	100%	99%	01/01/18 - 31/12/18
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/18 - 31/12/18
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Yunicorns	Paris - France	31 décembre	50,01%	50,01%	25/04/18 - 31/12/18
CloudJungle.io	Paris - France	31 décembre	55%	55%	30/11/18 - 31/12/18
Lynx	Paris - France	31 décembre	100%	86%	01/12/18 - 31/12/18
Financière K	Paris - France	31 décembre	100%	86%	01/12/18 - 31/12/18
Financière MyBCG	Paris - France	31 décembre	86%	86%	01/12/18 - 31/12/18
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Biopharma Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Management Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus UK Group	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus UK (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Equinoxes	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Data Maroc	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Israël	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Rivery	Tel Aviv - Israël	31 décembre	73%	37%	01/12/18 - 31/12/18
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Talents	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Medqualis	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/18 - 31/12/18
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus USA	New York - USA	31 décembre	77%	77%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Colombia	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Singapore	Singapour	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/18 - 31/12/18
Keyrus Chine	Shangai	31 décembre	100%	70%	01/01/18 - 31/12/18
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/18 - 31/12/18

NOTE 5. – INFORMATION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS ET PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES.

Conformément à IFRS 8, Secteurs opérationnels, l'information présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel est identique à celle présentée au Principal Décideur Opérationnel du Groupe (le Président-Directeur Général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM) La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

- I. de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §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.
- II. des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

Les données par segments suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées par le Groupe pour établir ces états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

Toutes les relations commerciales inter-segment sont établies sur une base de marché, à des termes et des conditions similaires à ceux prévalant pour des fournitures de biens et services à des tiers externes au Groupe.

Les tableaux ci-dessous déclinent les informations pour les segments d'activité des Grands Comptes et du Mid Market.

en Milliers €	31/12/2018			31/12/2017 *		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Produits						
Ventes externes	218 114	55 079	273 193	205 459	50 925	256 384
Total produits des opérations	218 114	55 079	273 193	205 459	50 925	256 384
Résultat Opérationnel Courant	9 181	5 591	14 772	9 174	5 078	14 252
Autres produits et charges opérationne	-1 651	-401	-2 053	-1 745	-168	-1 914
Résultat Opérationnel	7 530	5 190	12 719	7 428	4 910	12 338

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9 et IFRS 15

en Milliers €	31/12/2018				31/12/2017 *			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
Bilan :								
Actifs								
Goodwills	40 152	12 543		52 695	31 636	12 443		44 079
Immobilisations nettes	7 639	1 740		9 379	5 057	712		5 769
Actifs sectoriels	102 014	25 139	-9 766	117 387	96 032	27 551	-11 102	112 481
Autres Actifs	60 147	3 905	191	64 243	51 234	2 022	191	53 447
Total des actifs consolidés	209 952	43 327	-9 575	243 704	183 958	42 729	-10 911	215 776

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2018 et 2017 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/2018	31/12/2017
France	60%	60%
Europe hors France	20%	18%
Autres	21%	22%
TOTAL GENERAL	100%	100%

NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

en milliers d'€	31/12/2018	31/12/2017
Salaires et traitements	112 639	106 197
Charges sociales	39 694	36 878
Autres charges de personnel	3 505	3 050
Engagements retraites	39	137
TOTAL	155 917	146 263

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi est comptabilisé en moins de charges de personnel pour

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 5,5 M€ (6,4 M€ en 2017).

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 2018, ce produit s'élève à 0,3M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2018	31/12/2017
Effectif opérationnel	2 287	2 098
Effectif commercial et administratif	533	458
Total effectif	2 820	2 556

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

NOTE 7. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS

Les autres produits et charges opérationnels courants se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'€	31/12/2018	31/12/2017
Passages en pertes et profits de créances	-757	
Autres charges opérationnelles courantes	-195	-278
Autres produits opérationnels courants	2	1 317
Autres produits et charges opérationnels courants	-950	1 038

Le détail des passages en pertes et profits de créances est le suivant :

En milliers d'€	Passages en perte	Provisionné sur exercices antérieurs	Impact sur le résultat au 31/12/2018
Passages en pertes et profits de créances CIR	606	100%	-
Passages en pertes et profits de créances clients	152	100%	-
Autres produits et charges opérationnels courants	757	100%	-

Passer en perte et profits les créances de CIR définitivement rejetées par l'administration et les créances clients définitivement irrécouvrables n'a pas eu d'effet sur le résultat de l'année car ces créances étaient déjà provisionnées dans leur intégralité.

NOTE 8. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels non courants se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'€	31/12/2018	31/12/2017
Charges de réorganisation	-1 306	-1 388
Résultat de cession d'actifs	-34	230
Autres	-712	-756
Autres produits et charges opérationnels	-2 053	-1 914

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

Les autres charges concernent principalement les frais d'avocats liées aux acquisitions et réorganisations pour 0,4M€.

Pour rappel en 2017, 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€.

NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'€	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts et autres produits financiers	-28	
Total produits financiers	-28	
Intérêts et charges assimilées	1 360	1 589
Total Charges financières	1 360	1 589
Coût de l'endettement financier net	-1 388	-1 589

en milliers d'€	31/12/2018	31/12/2017
Gains de change	1 931	655
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	320	426
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente	-438	-52
Autres produits financiers	473	975
Total produits financiers	2 286	2 003
Pertes de change	1 461	1 097
Autres charges financières	279	435
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente		
Total Charges financières	1 740	1 532
Autres produits et charges financiers	547	471

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.388 K€ (1.589 K€ pour 2017). La baisse des taux au Brésil et la rationalisation de l'endettement de cette filiale fin 2017 ont permis de diminuer le coût de l'endettement financier en 2018.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 320 K€.

Les autres produits financiers sont principalement constitués d'un produit sur des obligations convertibles.

NOTE 10. – IMPÔTS

Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Impôt différé	1 141	156
Impôt exigible	-3 467	-3 520
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	-2 326	-3 364

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

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Résultat avant impôts	11 878	11 220
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	3 959	3 740
Rapprochement :		
Différences permanentes	-2 330	-1 902
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs	-2 164	-49
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	2 255	503
Impact du report variable	67	-39
Effet des différences de taux d'imposition	-545	-188
Crédit d'impôt et CVAE	1 063	1 194
Autres	22	106
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	2 326	3 364
Taux effectif d'impôt	19,58%	29,99%

Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	19 903	18 102
- dont non reconnus	12 870	13 105
Impôts différés actifs reconnus	7 033	4 997
Impôts différés passifs	806	392
Impôts différés nets	6 227	4 605

* Les impôts différés activables sont évalués sur la base des déficits reportables, des différences temporaires fiscales et des différences temporelles de consolidation.

Un IDA relatif au déficit reportable du périmètre acquis en décembre 2018, le Groupe Lynx, a été activé par allocation des prix d'acquisition, sans effet résultat par conséquent, pour 558 K€.

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 57,5M€.

Les impôts différés actifs et passifs pour une même entité sont compensés dans la présentation bilantielle.

Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :

En milliers d'euros	31/12/2018		31/12/2017		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2018	2017
Immobilisations corporelles et incorporelles		162			-162	
Autres actifs	20		216	588	20	-372
Provisions et Engagements de retraites	662		698	10	662	688
Dettes financières		48		62	-48	-62
Autres passifs	641		1 311		641	1 311
Reports fiscaux déficitaires	5 114		3 040		5 114	3 040
Total des Impôts différés	6 437	210	5 265	660	6 227	4 605

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	31/12/2018	31/12/2017
Solde net au 1er janvier	4 605	4 584
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	180	71
Produit (ou Charge) de l'exercice	1 141	156
Différences de change	-89	-148
Acquisition de filiales	558	
Cession de filiales		
Autres	-168	-59
Balance au 31 décembre	6 227	4 605

NOTE 11. – 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	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	8 785 347	7 055 404	4 352 999
Nombre d'actions au 01/01	15 802 031	15 800 441	15 772 840
Nombre d'actions au 31/12	15 814 007	15 802 031	15 800 441
Nombre moyen d'actions	15 808 019	15 801 236	15 786 641
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)	0,56	0,45	0,28
Capital potentiel BSAAR	-	-	-
Nombre d'actions totales potentiels	15 808 019	15 801 236	15 786 641

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	8 785 347	15 808 019	0,56
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	8 785 347	15 808 019	0,56

NOTE 12. – GOODWILL

en Milliers €	TOTAL
Valeur brute :	
Au 1er janvier 2017	45 798
Acquisitions	395
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	-687
Au 31 décembre 2017	45 506
Acquisitions	8 939
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	-323
Au 31 Décembre 2018	54 122
Dépréciations :	
Au 1er janvier 2017	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2017	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 Décembre 2018	-1 427
Montant net comptable au 31 Décembre 2018	52 695
Au 31 décembre 2017	44 079

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2018 reste provisoire et pourra être revue au premier semestre 2019.

Le montant du goodwill de Financière K est de 7 355K€ au 31 décembre 2018.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2018 concernent des écarts de conversion pour 423 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du réal brésilien et du dollar canadien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2018	31/12/2017
Grands Comptes	40 152	31 636
Middle Market	12 543	12 443
TOTAL	52 695	44 079

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 8,3% en moyenne par la direction (8,4% pour Grands Comptes et 8,1% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,3% par la direction (0,4% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 2,1% en moyenne par la direction (2,2% pour Grands Comptes et 1,7% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,4% (9,2% en 2017).

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 19,4 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 16,4M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,0 sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 32,5M€ à la baisse (Grands Comptes -28,5M€ et Mid Market -4,0M€). 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 12,9M€ à la baisse (Grands Comptes -11,3M€ et Mid Market -1,6M€). 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 13. – 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 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 1er janvier 2018	1 493	2 182	3 674	9 982	9 982
Acquisitions	1 577	2 634	4 211	2 350	2 350
Cessions/Mises au rebut	198	-1 190	-992	-742	-742
Variation de périmètre	3		3	340	340
Ecart de change	-38	-53	-90	-176	-176
Reclassement					
Au 31 décembre 2018	3 233	3 573	6 806	11 754	11 754
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
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 1er janvier 2018	1 384	1 663	3 047	4 840	4 840
Charge d'amortissement de l'exercice	337	217	555	1 546	1 546
Dépréciations				-812	-812
Cessions/Mises au rebut					
Variation de périmètre	3		3	165	165
Ecart de change	-28	-28	-56	-105	-105
Reclassement					
Au 31 décembre 2018	1 697	1 852	3 549	5 632	5 632
Montant net :					
Au 31 décembre 2018	1 536	1 721	3 257	6 122	6 122
Au 31 décembre 2017	108	519	627	5 142	5 142

NOTE 14- AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
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
Augmentation	1 805		1 805
Remboursement	-110		-110
Variation de périmètre	39		39
Reclassement et Autres variations	226	-1	228
Solde au 31/12/2018	29 775	34	29 740

En milliers d'€	31/12/2018	31/12/2017
Dépôt de garantie et prêts	5 590	5 152
Titres de participations non consolidés	1 153	944
Autres créances part à plus d'un an	22 997	21 683
TOTAL	29 740	27 779

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

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués de participations dans des sociétés en démarrage : Z#bre, MyBrain, AssurUp', LumenAI, Ask'R.

Le groupe détient également une participation dans Keyrus South Africa mais sans contrôle.

Les autres créances à plus d'un an correspondent principalement aux créances de Crédit Impôt Recherche.

NOTES 15. - STOCKS

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Marchandises	169	50
Ecart de conversion		
Total au coût	169	50
Dépréciation à l'ouverture	-37	-43
Variation		
Ecart de conversion	4	6
Dépréciation à la clôture	-33	-37
TOTAL NET	136	13

NOTE 16. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients	92 881	88 279
Dépréciation sur créances clients	-2 447	-2 688
Montant net des créances clients	90 434	85 591
Autres débiteurs nets	16 122	16 625
Charges constatées d' avance	10 695	9 910
TOTAL	117 250	112 126

La dépréciation du poste clients a été établie en conformité avec l'application de la norme IFRS 9. Nous vous renvoyons à la note 1 pour en retrouver les impacts.

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Echéances		
Non échues	69 081	73 953
Entre 0 et 30 jours	13 999	7 302
Entre 31 et 60 jours	4 175	2 986
Entre 61 et 90 jours	1 530	1 162
Entre 91 et 180 jours	1 496	950
Entre 181 et 360 jours	1 540	- 58
Plus de 360 jours et douteux	1 060	1 984
TOTAL	92 881	88 279

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,4M€ (2,7M€ en 2017). 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.

En complément, le groupe constate depuis le 1^{er} janvier 2018 une dépréciation des pertes de crédit attendues selon IFRS 9.

Les autres débiteurs nets concernent essentiellement des créances fiscales et sociales à recevoir, constitués principalement du CIR.

NOTE 17. – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

RUBRIQUES	31/12/2018	31/12/2017
Équivalents de trésorerie	2 854	912
Trésorerie	24 478	19 759
TOTAL	27 331	20 671

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	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	27 331	20 671
Découverts bancaires	-207	-184
Autres	-4	-30
Trésorerie du tableau des flux	27 120	20 457

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 18. - CAPITAUX PROPRES

Capital

	31/12/2018	31/12/2017
<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>	15 802 031	15 800 441
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	11 976	1 590
<i>A la clôture de l'exercice</i>	15 814 007	15 802 031

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 -897 K€ (-680 K€ en 2017) 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 2017</u>	1 477 429	1 570
Acquisitions	198 895	1 061
Cessions	-200 485	-1 023
<u>Au 1er janvier 2018</u>	1 475 839	1 609
Acquisitions	344 472	2 202
Cessions	-356 448	-2 241
<u>Au 31 décembre 2018</u>	1 463 863	1 570

Au 31 décembre 2018, la société dispose de 8,47% du capital en auto-détention.

NOTE 19. – 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'€	31/12/2017	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2018
Provisions pour risques & charges	7 334		-253	1 533	-152	-639		-2 500	5 323
Provisions pour engagement retraite	1 705			180	-116		74		1 843
Provisions non courantes	9 039		-253	1 713	-268	-639	74	-2 500	7 166
Provisions pour risques & charges	3 603		-5	999	-2 700	-1 080		2 500	3 317
Provisions courantes	3 603		-5	999	-2 700	-1 080		2 500	3 317

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 5.675 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 2.966 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.843 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. La société ayant notifié en mai 2018 à l'administration qu'elle acceptait sa proposition de rectification du 26 mars 2018, le montant redressé qui était provisionné dans les comptes au 31 décembre 2017 a été intégralement repris pour être passé en pertes et profits (voir note 7).

Passifs éventuels :

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

NOTE 20. - 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:

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	1,60%	1,30%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2018	31/12/2017
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	2,50%
40 - 49 ans	2,00%	2,00%
50 - 59 ans	1,50%	1,50%
60 ans et +	1,00%	1,00%

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

Les montants net des reprises comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 39K€ en 2018 (157K€ en 2017). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

NOTE 21. - PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2018	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	39 335	13 519	20 888	4 929
Financement de créances	27 559	23 872	3 687	
Découvert bancaires	207	207		
Autres passifs financiers	4 803	633	4 170	
TOTAL DETTES FINANCIERES	71 904	38 231	28 745	4 929

RUBRIQUES	31/12/2017	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2018
Emprunts bancaires	12 829	-237	4 546	43 838	-21 804	164	39 335
Financement de créances	27 838			20 203	-20 483		27 559
Découverts bancaires	184	-8		31			207
Autres passifs financiers	5 300	-172		-141	-225	41	4 803
TOTAL DETTES FINANCIERES	46 151	-417	4 546	63 931	-42 512	205	71 904

En décembre 2018, le Groupe a signé un nouveau crédit syndiqué avec ses partenaires financiers historiques pour un montant total de 65 M€ sur 6 ans. Ce crédit remplace le précédent qui avait été signé en février 2016 et se décompose comme suit :

- 50 M€ de moyen terme pour financer la croissance externe et les investissements
- 15 M€ de ligne RCF en substitution de 5 M€ de découverts et billets de trésorerie bilatéraux pour financer le BFR

Ce nouveau financement donne au Groupe les moyens de poursuivre sa stratégie de croissance et d'innovation.

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 lorsque l'Euribor sera à nouveau positif ou sera en passe de l'être, le coût des couvertures étant trop onéreux dans la situation de marché actuelle par rapport au risque financier encouru.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable. Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les principaux emprunts moyen terme du Groupe sont les suivants :

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65M€.
- Solde au 31 décembre 2018 : 31,3M€
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement semestriel
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
- Ratios financiers
- R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
- R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
- Solde au 31 décembre 2018 : 4,2M€
- 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 2018 : 4,3MBRL
- 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 300K€ (net d'impôt).

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

NOTE 22. – AUTRES PASSIFS COURANTS

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2018	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2017	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	3 317	3 317		3 603	3 603	
Fournisseurs et comptes rattachés	28 590,543	28 591		30 731	30 731	
Avances et acomptes reçus	521,467	521		912	912	
Avoirs à établir	1 000	1 000		843	843	
Dettes fiscales et sociales	43 699	43 674	25	46 891	46 850	41
Dettes sur immobilisations	28	28				
Autres dettes	1 021	1 021		1 292	1 292	
Produits constatés d'avance	25 870	24 975	895	24 848	23 452	1 395
TOTAL	104 047	103 127	919	109 120	107 684	1 436

NOTE 23. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros	31/12/2018	Juste valeur par résultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			29 740			29 740	29 740
Clients			90 434			90 434	90 434
Autres débiteurs			26 816			26 816	26 816
Trésorerie et équivalents de trésorerie		27 331				27 331	27 331
ACTIFS FINANCIERS		27 331	146 991			174 322	174 322
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs (y compris <1 an)				71 697		71 697	71 697
Fournisseurs				28 591		28 591	28 591
Autres créditeurs				26 919		26 919	26 919
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				207		207	207
PASSIFS FINANCIERS				127 414		127 414	127 414

NOTE 24. - 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'€	31/12/2018	31/12/2017
Nombres de personnes concernées	27	24
Avantages à court terme	7 975	6 810
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
Total	7 975	6 810

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 25. – ACTIONS GRATUITES

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

Les 35.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-2 seront attribuées définitivement sous condition de présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 39 K€ en 2018.

NOTE 26. – ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

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

Engagements reçus	31/12/2018	31/12/2017
Crédit syndiqué	33 676	13 700
Facilités de caisse	-	4 500
Ligne SGF (financement non utilisé)	7 983	2 637
Ligne BPI France (financement non utilisé)	1 907	2 841
Lignes Brésil (financement non utilisé)	-	-
Lignes Espagne (financement non utilisé)	300	300
Lignes Canada (financement non utilisé)	481	499

Engagements donnés	31/12/2018	31/12/2017
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Engagements locations immobilières	26 045	32 064
Garantie donnée Crédit du Nord	-	-
Garantie donnée à Bradesco	-	94
Garantie donnée à Santander Brésil	-	-
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la Banque du Canada	481	499

NOTE 27. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres				
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	
Audit													
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés													
- Emetteur	120	86	58%	51%	53	35	34%	29%				0%	0%
- Filiales intégrées globalement	87	81	42%	48%	80	84	51%	69%	118	52	100%	100%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes													
- Emetteur		3		2%		3	0%	2%					
- Filiales intégrées globalement					24		15%						
<i>Sous-total</i>	<i>207</i>	<i>170</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>157</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>118</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>	<i>100%</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>	
TOTAL	207	170	100%	100%	157	122	100%	100%	118	52	100%	100%	

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, le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes et le cabinet Efix Audit pour Lynx et Financière K. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2018 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.

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

A l'assemblée générale de la société KEYRUS

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 2018 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 APPRECIATIONS - POINTS CLES 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 ACTIVITES GRANDS COMPTES ET MIDDLE MARKET

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 est de 52 695 K€.

Comme indiqué dans le paragraphe 7 de la note 1 et dans la note 12 « goodwill », un test de dépréciation est effectué tous les ans, en comparant les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT), aux actifs nets correspondants (y compris goodwill), ainsi que toutes les fois qu'il y a une indication que l'UGT a pu se déprécier. Les valeurs recouvrables sont calculées à partir de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction.

Nous avons 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 la cohérence 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 en comparant 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.

- nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés en ce qui concerne ces éléments.

COMPTABILISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES - CONTRATS A LONG TERME AU FORFAIT

Risque identifié

Dans le cadre de son activité et comme indiqué dans le paragraphe 18 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 est comptabilisé selon la méthode de l'avancement. La méthode à l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement des projets liés aux coûts encourus.

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, nos autres travaux ont consisté à :

- réaliser par sondage des tests quant à l'existence 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 figurant dans la fiche de suivi des projets élaborée par les chefs de projets avec les données comptables;
- contrôler arithmétiquement le pourcentage d'avancement retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à comptabiliser, 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 ;
- nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés en ce qui concerne ces éléments.

VERIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNEES 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 conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

INFORMATIONS RESULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LEGALES ET REGLEMENTAIRES

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 2018, le cabinet Deloitte & associés était dans la 20ème année de sa mission sans interruption et le cabinet RBA dans la 20ème année, dont respectivement 19 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITES DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDES

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.

RESPONSABILITES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES A L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDES

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, qu'il nous appartient de décrire 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.

Paris-La Défense et Paris, le 30 avril 2019

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

Robert BELLAICHE

Benjamin HAZIZA

IV – COMPTES ANNUELS

BILAN

Exercice clos le 31 décembre 2018

ACTIF	31/12/2018			31/12/2017	
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€	K€
Actif immobilisé	71 615	4 008	67 607	52 849	
Immobilisations Incorporelles	11 974	1 418	10 556	8 976	
Immobilisations Corporelles	6 050	2 541	3 509	3 263	
Immobilisations Financières	53 592	50	53 542	40 610	
Actif circulant	91 204	2 419	88 784	84 656	
Clients et comptes rattachés	32 835	1 519	31 315	27 867	
Autres créances	48 909	900	48 009	49 237	
Créances sur cession d'immobilisation			-	-	
Valeurs mobilières de placement	1 627		1 627	1 705	
Disponibilités	5 229		5 229	3 482	
Comptes de régularisation	2 604		2 604	2 363	
Frais d'émission d'emprunts à étaler	606		606	164	
Ecart de conversion Actif	826		826	610	
TOTAL ACTIF	164 251	6 428	157 824	138 279	

PASSIF	31/12/2018	31/12/2017
	K€	K€
Capitaux propres	49 706	49 248
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	23 143	17 966
Amortissements Dérogatoires	5	3
Résultat de l'exercice	456	5 177
Provisions pour Risques et Charges	5 235	5 072
Dettes	102 868	83 950
Emprunts et Dettes Financières	46 124	32 561
Fournisseurs et Comptes Rattachés	18 692	19 881
Dettes fiscales et sociales	20 073	22 566
Autres Dettes et comptes de régularisation	17 980	8 942
Ecart de conversion Passif	15	10
TOTAL PASSIF	157 824	138 279

COMPTE DE RESULTAT

Exercice clos le 31 décembre 2018

En K€	Montants	
	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'Affaires	100 923	95 902
Autres Produits	17 197	17 161
Total Produits d'exploitation	118 120	113 063
Achats de marchandises	8 087	7 769
Achats et Autres Services Externes	35 567	29 492
Impôts et Taxes	2 486	2 578
Charges de Personnel	68 085	64 374
Dotations aux Amortissements et Provisions	3 763	4 672
Autres charges d'exploitation	680	949
Total Charges d'exploitation	118 668	109 834
Résultat d'Exploitation	- 547	3 229
Résultat Financier	1 181	1 130
Résultat Courant	634	4 358
Résultat Exceptionnel	- 1 516	- 532
Impôt sur les bénéfices	1 338	1 351
RESULTAT NET	456	5 177

KEYRUS

ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 Décembre 2018

(Montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'exercice 2018 a connu une croissance organique de l'activité moins soutenue qu'en 2017 même si elle reste, avec un CA en croissance de +5,2%, tout à fait honorable.

L'effort d'investissement, tant en hommes et compétences, qu'en outils, s'est poursuivi en 2018 dans la continuité des efforts entrepris les années précédentes.

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 croissance continue 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 2018 ont été établis conformément au Plan Comptable Général adopté par le règlement ANC 2016-07 homologué par arrêté du 26 décembre 2016, le Règlement n° 2018-01 du 20 avril 2018 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 9,5%.

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 2018.

Les frais de développement sont activés s'ils respectent les 5 critères le permettant :

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

La totalité des frais de développement capitalisés représente un montant total de 792K€. Ils seront amortis sur 5 ans.

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 ou de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur d'utilité sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf § 2.2).

Lorsque cette valeur d'utilité 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 Actions Gratuites

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

Les 35.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-2 seront attribuées définitivement sous condition de présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019.

La charge comptabilisée est de 12 K€ en 2018.

2.7 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.

2.8 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 ».

2.9 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.

2.10 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.

2.11 Provisions pour risques et charges

Elles sont destinées à couvrir des risques et des charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisées quant à leur objet mais dont la réalisation, l'échéance et le montant sont incertains.

2.12 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé à plus de 90% 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.

2.13 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.

Les frais d'emprunt liés au nouvel emprunt sont de 606K€, amortis sur 6 ans, soit 4K€ sur l'année 2018.

Les frais d'emprunt liés à l'ancien emprunt ont été 100% amortis sur 2018 (164K€).

3. NOTES SUR LE BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Variation des valeurs brutes

RUBRIQUES	31/12/2017	Fusion	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2018
Immobilisations incorporelles*	10 083		1 891	0		11 974
Immobilisations corporelles	5 090		960	0	0	6 050
	15 173	0	2 851	0	0	18 024

*dont 9.132 K€ de mali technique de fusion et de fonds commerciaux.

Les acquisitions incorporelles de l'année sont essentiellement relatives – via la production immobilisée - aux différents projets informatiques entrepris pour moderniser KEYRUS (Sécurisation de son SI, 1ère phase de SalesForce) d'une part et accélérer son processus d'innovation (projet Noveva & Omniflow) d'autre part. Ces projets seront mis en service après 2018.

Les acquisitions corporelles sont-elles liées à la poursuite des investissements de modernisation des locaux du siège et leurs équipements.

Variation des amortissements

RUBRIQUES	31/12/2017	Fusion	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2018
Immobilisations incorporelles	1 107		311		-0	1 418
Immobilisations corporelles	1 827		714		-0	2 541
	2 934	0	1 025	0	-0	3 959

3.2 Immobilisations financières

RUBRIQUES	31/12/2017	Fusion	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2018
Titres de participation	30 435		8 865	-5		39 295
Dépôts et cautions versés	2 605		8 980	-9 262		2 323
Créances rattachées	4 692		14	-1 658		3 048
Prêts	3 429		5 521	-24		8 926
	41 160	0	23 380	-10 948	0	53 592

Concernant ce poste, plusieurs événements notables sont intervenus au cours de l'exercice écoulé :

- L'acquisition en novembre des titres MY BCG propriétaire de l'activité de conseil LYNX, désormais intégrée à Keyrus, pour un montant total de 6,4M€.
- La conversion d'un prêt à Keyrus Canada en capital sous la forme d'un rachat de titres, d'une part, pour un montant de 845K€, et la participation à une augmentation de Capital, d'autre part, pour 666K€.
- Le rachat d'une partie des titres des minoritaires de Keyrus Mangement pour 369K€,
- Le rachat de titres de Keyrus Israël pour 282K€,
- Une prise de participation minoritaire dans MyBrain Technologies pour 150K€.

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	32 835	32 835	0
Personnel, organismes sociaux, Etat	33 846	10 461	23 385
Groupe et associés, divers	14 930	14 930	0
Autres	133	133	0
Charges constatées d'avance	2 604	2 604	0
TOTAL GENERAL	84 348	60 962	23 385

Les créances à plus d'un an sont essentiellement composées des crédits d'impôt recherche et CICE à recevoir.

Etat des dettes

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an	A plus de 5 ans
Emprunts et dettes financières	46 124	27 729	18 394	4 897
Groupe et associés	9 537	9 537	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	18 692	18 692	0	0
Personnel, organismes sociaux, état	20 073	20 073	0	0
Autres dettes	2 239	2 239	0	0
Dettes sur immobilisations	40	40	0	0
Produits constatés d'avance	6 163	6 163	0	0
TOTAL GENERAL	102 868	84 474	18 394	4 897

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	31/12/2017	Fusion	Augmentation	Remboursement	Autres (Reclassements)	31/12/2018
Emprunts obligataires	-					-
Emprunts auprès des établissements de crédit	22 561		32 889	- 9 321	- 4	46 124
Comptes courants groupe et d'actionnaires	10 000		4 231	- 2 120	- 2 574	9 537
	32 561	-	37 120	- 11 441	- 2 579	55 661

Les emprunts au bilan de la société sont constitués de :

- **Crédit syndiqué** : Nouvel emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 50M€.
 - Solde au 31 décembre 2018 : 16,3M€ (dont 14M€ consacrés au financement des acquisitions et 2,3 au financement des CAPEX)
 - Durée de l'emprunt : 5 ans
 - Remboursement semestriel
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,25 selon le ratio de covenant R1 atteints.
- Ratios financiers :
 - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur entre 1,5 et 2,5 sur la durée des obligations.
 - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- **Prêt Croissance Internationale** auprès de BPI France en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
 - Solde au 31 décembre 2018 : 4,25M€
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
 - Aucun ratio financier applicable
- **Crédit Renouvelable** en date du 18 décembre 2018 pour un montant de 15M€ :
 - Solde au 31 décembre 2018 : 15M€
 - Durée de l'emprunt : renouvelable par mois/trimestre ou semestre.
 - Remboursement à chaque échéance.
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,25 selon le ratio de covenant R1 atteints (voir supra).

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	31/12/2018	31/12/2017
Factures à établir clients	8 939	6 340
Organismes sociaux- soldes débiteurs		
Etat	18	
Avoirs à recevoir	119	936
TOTAL Produits à recevoir	9 076	7 276

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	21	40
Fournisseurs factures non parvenues	4 844	3 622
Dettes fiscales et sociales	10 107	10 156
Disponibilités, charges à payer		27
Avoirs à établir	715	487
TOTAL Charges à payer	15 687	14 333

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 31/12/2018	Valeur comptable	Valeur boursière
Actions Propres		1 463 863	1 627	6 661
Total valeur mobilières de placement			1 627	6 661

3.5 Charges et produits constatés d'avance

RUBRIQUES	Charges	Produits
Produits constatés d'avance		6 163
Maintenance revendus		3 210
Prestations sur projets au forfait		2 953
Charges constatées d'avance	2 604	
Loyers et charges locatives		
Charges financières précomptées		
Maintenances revendus		
Autres	2 604	
Total	2 604	6 163

3.6 Provisions

RUBRIQUES	31/12/2017	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2018
Provisions pour risques	5 072	3 165	-2 766	-236	5 235
Provisions sur comptes clients	1 350	411	-242		1 519
Provisions sur immobilisations financières	550		-500		50
Provision pour dépréciation des VMP	0				0
TOTAL GENERAL	6 971	3 576	-3 508	-236	6 803

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement:

- Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets 1 809 K€
- Provisions pour risques divers, risques sociaux et litiges prud'homaux 2 587 K€
- Provision pour perte de change 826 K€

Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, la société peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes de la société peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme 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	31/12/2017	Variation	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat N-1	31/12/2018
Capital	4 319				4 319
Prime d'émission	20 853				20 853
Prime de fusion	89				89
Réserve légale	432				432
Réserve spéciale pour actions	408				408
Amortissements Dérogatoires		5			5
Report à nouveau	17 966			5 177	23 143
Résultat	5 177		456	-5 177	456
TOTAL CAPITAUX PROPRES	49 245	5	456	0	49 706

Le capital social est composé comme suit au 31 décembre 2018 :

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	31/12/2018		31/12/2017	
Ventes de marchandises et de licences	10 361	10%	10 107	11%
Prestations de services	90 562	90%	85 795	89%
TOTAL Chiffre d'Affaires	100 923	100%	95 902	100%

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle de Grands Comptes.

En K€	31/12/2018	31/12/2017
Autres Produits	17 197	17 161
TOTAL Autres Produits d'Exploitation	17 197	17 161

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,
- de la Production Immobilisée liée aux projets capitalisés précédemment mentionnés.
- et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2018.

4.2 Résultat financier

RUBRIQUES	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts et autres produits financiers	213	224
Dividendes reçus	1 621	1 500
Reprises sur provisions financières	1 110	927
Produits de cessions des Titres	23	26
Gains de change	32	204
Autres produits financiers	136	199
Total produits financiers	3 135	3 080
Intérêts et charges assimilées	726	734
Dotations aux provisions financières	994	1 168
Charges de cession des titres	63	9
Perte de change	61	39
Autres charges financières	110	
Total charges financières	1 954	1 950
Total Résultat financier	1 181	1 130

La société a perçu un dividende de 1,5M€ versé par sa filiale **Absys-Cyborg** et 121K€ reçus de **Medqualis**.

Les Reprises sur provisions financières concernent les écarts de conversion sur prêts et comptes courants pour 610K€ et les titres de Keyrus Canada pour 500K€.

Les autres produits financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société.

La dotation aux provisions provient de la provision pour perte de change.

4.3 Résultat exceptionnel

RUBRIQUES	31/12/2018	31/12/2017
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	7	8
Produits exceptionnels sur opérations en capital	5	820
Reprise sur provisions et transferts de charges	50	30
Total produits exceptionnels	62	858
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	1 572	727
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital	5	530
Dotations exceptionnelles	1	133
Total charges exceptionnelles	1 577	1 390
Total Résultat exceptionnel	- 1 516	- 532

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	31/12/2018	31/12/2017
IS	- 13	
Crédit impôt formation apprentissage		
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	1 351	1 351
Produit net d'impôt sur les sociétés	1 338	1 351

Le montant des déficits reportables s'élève à 38.8 M€ au 31 décembre 2018.

5. AUTRES INFORMATIONS

5.1 Effectifs

Effectifs	31/12/2018	31/12/2017
Opérationnels	807	757
Administratifs	215	188
Total effectif	1 022	945

5.2 Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 801K€.

5.3 Engagement hors bilan :

Engagements reçus	31/12/2018	31/12/2017
Crédit syndiqué	33 676	13 700
Facilités de caisse	-	4 500
Ligne SGF (financement non utilisé)	5 546	4 630
Ligne BPI France (financement non utilisé)	1 907	3 446

Engagements donnés	31/12/2018	31/12/2017
Provision pour retraites	707	663
Garantie donnée Crédit du Nord		-
Engagements de Loyers	19 885	23 509
Garantie donnée à CGA	8 263	6 861
Garantie donnée à Itau	1 125	1 259
Garantie donnée à Safra	1 125	1 259
Garantie donnée à Bradesco	-	94
Garantie donnée à Santander Brésil	-	-
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	481	500

6. FILIALES ET PARTICIPATIONS

6.1 Tableau des filiales et participations

Filiales détenues à plus de 50%

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Prêts et cautions consentis non remboursés	Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés
					Brute	Nette				
Principales filiales détenues à plus de 50%										
Keyrus Management	1 200	2 007	3 207	95%	1 674	1 674	-	10 057	1 045	-
Kadris Group	1 800	-874	926	100%	1 515	1 515	-	-	22	-
Kadris Consultants	38	534	571	100%	-	-	-	3 438	1	-
Keyrus Canada Inc	2 941	-1 512	1 429	100%	2 496	2 496	3 048	4 920	569	-
Keyrus Suisse	130	-1 167	-1 037	100%	32	-	-	969	-119	-
Keyrus Belgium	125	2 826	2 951	100%	5 999	5 999	-	25 868	1 034	-
Keyrus Luxembourg	31	-967	-936	100%	-	-	-	596	-108	-
Keyrus Espagne (Etica Software)	29	565	594	100%	2 545	2 545	-	7 192	245	-
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	418	404	822	100%	4 298	4 298	2 402	23 185	1 246	-
Keyrus Maurice	40	-67	-27	100%	95	95	-	128	-11	-
Keyrus Limited	11	-1 088	-1 078	70%	7	7	-	288	-104	-
Keyrus Chine	512	33	546	100%	-	-	-	4 397	364	-
Equinox	48	1 916	1 963	100%	79	79	-	3 229	809	-
Keyrus Tunisie	0	1 748	1 748	68%	-	-	-	1 232	-19	-
Keyrus Israël	2	724	726	100%	283	283	-	674	-1	-
Vision BI	1	785	786	51%	-	-	-	6 591	428	-
Vision BI USA	0	-275	-275	100%	-	-	-	1 388	-441	-
Keyrus Capital Markets	100	103	203	95%	95	95	-	942	336	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	-327	-227	100%	1 115	1 115	-	13 107	-275	-
Keyrus Biopharma Tunisie	16	346	362	90%	-	-	-	278	154	-
Absys - Cyborg	1 000	9 841	10 841	100%	9 667	9 667	-	54 465	5 255	1 500
Absys - Cyborg Belgique	19	507	526	100%	-	-	-	1 502	260	-
BIPB Group Limited	3	-9	-6	100%	1 331	1 331	-	-	-2	-
BIPB LLC US	8	199	207	100%	-	-	-	247	-48	-
Keyrus UK	4	-2 777	-2 774	100%	-	-	-	4 985	-390	-
BIPB SARL	1	-3	-2	100%	-	-	-	-	-	-
Keyrus Biopharma Innovation	50	-181	-131	100%	50	50	-	460	-168	-
Keyrus Middle East DMCC	12	185	196	100%	12	12	-	-	95	-
Keyrus Management Regions	100	106	206	99%	81	81	-	2 983	319	-
Keyrus Management Belgique	103	786	890	51%	-	-	-	7 002	275	-
Keyrus Talents	0	-5	-5	100%	-	-	-	431	-2	-
Medqualis	1	765	766	55%	243	243	-	2 504	558	121
Up Génération	0	-1 457	-1 457	100%	-	-	-	1 033	149	-
Younicorn	40	-480	-440	50,01%	-	-	-	339	-561	-
CloudJungle.io	10	-0	10	55%	6	6	-	-	-	-
Financière MyBCG	7	6 332	6 338	86%	6 403	6 403	4 295	-	-0	-
Keyrus Colombie	43	634	677	100%	49	49	-	2 882	570	-
Keyrus Data Maroc	27	-5	22	60%	16	16	-	-	-5	-
Keyrus Hong Kong	11	-1 088	-1 078	70%	7	7	-	288	-104	-
Keyrus Singapour	31	-179	-148	100%	32	32	-	625	-100	-
Keyrus USA	85	1 256	1 341	77%	65	65	-	8 698	1 137	-
Qconsulting LTDA	58	907	965	51%	283	283	-	3 697	847	-
Qconsulting SEP	0	538	538	51%	-	-	-	2 048	575	1

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.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018

A l'assemblée générale de la société KEYRUS

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 2018 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 APPRECIATIONS - POINTS CLES 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 au forfait

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 2.12 – chiffres d'affaire » de l'annexe, le groupe exerce son activité au travers de contrats de services au forfait 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 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 39 295 K€, représentent 25% du total bilan.

Comme indiqué dans la note 2.4, les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition ou de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur d'utilité sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés.

Lorsque cette valeur d'utilité 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 le choix de l'approche retenue, des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et taux de croissance appliqués.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

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 la cohérence 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 en comparant 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.

VERIFICATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes 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.225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RESULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LEGALES ET REGLEMENTAIRES

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 2018, le cabinet Deloitte & associés était dans la 20ème année de sa mission sans interruption et le cabinet RBA dans la 20ème année, dont respectivement 19 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITES 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, qu'il nous appartient de décrire 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.

Paris et Paris-La Défense, le 30 avril 2019

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

ROBERT BELLAICHE

Benjamin HAZIZA

V – INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES

5.1 DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES AU MARCHÉ

5.1.1 COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 14 FÉVRIER 2019

Chiffre d'affaires consolidé 2018 : 273,2 M€
Croissance organique* annuelle : +7,9%

Chiffre d'affaires 4e trimestre 2018 : 73,7 M€
Croissance organique* T4 : +4,7%

Chiffre d'affaires consolidé (M€)	2018	2017	Croissance
IFRS 15**		Retraité**	
1 ^{er} trimestre	68,1	62,4	9,1%
2 ^e trimestre	67,7	64,7	4,6%
3 ^e trimestre	63,7	58,5	8,8%
4 ^e trimestre	73,7	70,8	4,2%
Total	273,2	256,4	6,6%

Le Groupe **Keyrus** a réalisé un chiffre d'affaires de 73,7 M€ au quatrième trimestre 2018, en augmentation de 4,2% par rapport au quatrième trimestre 2017 (+4,7% à périmètre et taux de change constants).

Sur l'année 2018, cette croissance s'élève à 6,6% (+7,9% à périmètre et taux de change constants), avec un chiffre d'affaires de 273,2 M€ contre 256,4M€ en 2017.

La croissance des activités Grands Comptes s'est ralentie au quatrième trimestre, mais reste alignée à celle du secteur avec 3,1% de croissance organique (+2,4% en données publiées).

Ce ralentissement est principalement lié aux activités en France et au Brésil, et s'explique par plusieurs raisons. D'une part, sur les deux régions, la rareté des ressources a entraîné une hausse du taux de rotation des effectifs et une difficulté à recruter pour accompagner la croissance. D'autre part, la fin de contrats et le décalage d'investissements de clients sur de nouveaux contrats a généré une baisse du taux d'occupation sur ces deux régions, sans pour autant créer d'inquiétude sur le moyen terme. Enfin, l'évolution du *business model* vers la vente de projets end-to-end d'accompagnement à la transformation digitale a également allongé les cycles de ventes.

La croissance reste soutenue sur la plupart des autres régions du Groupe, en particulier en Amérique du Nord.

Les activités Mid-Market, portées par la filiale du Groupe **Absys Cyborg**, progressent de 8,2% (en données publiées et organiques) au cours de l'exercice, et réalisent une excellente performance au quatrième trimestre avec une progression de 11,7% par rapport au quatrième trimestre 2017. Bien qu'en transition de modèle de commercialisation de licences vers une approche d'abonnement SaaS ou de souscription, les ventes de licences ont progressé de 27%, et représentent encore 12% du revenu. Les revenus récurrents de maintenance représentent, quant à eux, 38% du revenu global de la société.

Au cours de cet exercice, **Absys Cyborg** a progressé sur l'ensemble de ses offres historiques et a lancé deux nouvelles offres majeures : une solution de Cloud privé, ainsi qu'une offre de Conseil (Pilotage AMOA et stratégie IT). L'adhésion des clients est à la hauteur des ambitions affichées ; les premiers résultats économiques significatifs seront enregistrés dès le prochain exercice.

La prise de commande de l'exercice est en croissance de 11% par rapport à 2017, augurant un niveau d'activité de bonne tenue pour l'exercice 2019.

Au cours du dernier trimestre, **Absys Cyborg** a finalisé l'acquisition du Groupe **Arcadie** (conclue le 16 janvier 2019), leader dans l'intégration des solutions Sage dans la région Sud-Ouest. Cette opération étend la couverture nationale des opérations d'**Absys Cyborg** qui entend développer progressivement l'ensemble de ses offres en Occitanie.

Eric Cohen, Président-Directeur Général de **Keyrus**, commente :

« Avec près de 8% de croissance organique au niveau consolidé, cette année 2018 confirme la capacité du Groupe à rester performant dans un marché très compétitif où la problématique de recrutement et de rétention de talents demeure critique.

***Keyrus** a également engagé en 2018, de forts investissements « corporate » pour renforcer ses fonctions supports, sa gestion des risques et sa gouvernance, ainsi qu'un plan de transformation de son organisation, notamment dans ses 2 grands pays : France et Brésil, tant au niveau commercial qu'opérationnel, afin de préparer sa nouvelle phase de croissance.*

*Sur notre segment Mid-Market, **Absys Cyborg** affiche toujours l'ambition de consolider son marché en réalisant l'acquisition stratégique du Groupe **Arcadie** tout en s'appuyant sur d'excellents fondamentaux générateurs de croissance organique rentable. Dans ce contexte, nous restons sereins et concentrés sur l'amélioration de notre performance.»*

Keyrus publiera ses résultats annuels 2018 le 2 avril 2019, après clôture du marché.

Tableau de répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Chiffre d'affaires consolidé (M€) IFRS 15**	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
	2018	2017 Retraité**	2018	2017 Retraité**	2018	2017 Retraité**
1 ^{er} trimestre	54,0	48,3	14,1	14,1	68,1	62,4
2 ^{ème} trimestre	54,6	52,3	13,1	12,4	67,7	64,7
3 ^{ème} trimestre	51,0	47,7	12,7	10,8	63,7	58,5
4 ^{ème} trimestre	58,6	57,2	15,2	13,6	73,7	70,8
Total	218,1	205,5	55,1	50,9	273,2	256,4

* DÉFINITION 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 2017) retraité de telle sorte à utiliser les taux de change et le périmètre de consolidation de l'année en cours (N, ici exercice 2018). Le Groupe calcule alors un chiffre d'affaires organique N-1 en :

- utilisant les taux de change 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 2018, les retraitements permettant de passer du chiffre d'affaires 2017 publié au chiffre d'affaires 2017 organique se présentent comme suit :



** IFRS 15

La norme IFRS 15 portant sur la reconnaissance du chiffre d'affaires est entrée en application au 1er janvier 2018. Sauf mention contraire, les chiffres d'affaires 2017 présentés dans ce communiqué sont retraités pour être en conformité avec l'application de la norme IFRS 15 et comparables en termes de méthodes comptables aux chiffres d'affaires 2018.

Impact retraitement IFRS 15 sur les chiffres d'affaires 2017 publiés (M€)	2017 publié	Retraitements IFRS 15	2017 retraité
Grands Comptes	206,1	-0,7	205,5
Mid-Market	51,2	-0,3	50,9
TOTAL	257,4	-1,0	256,4

5.1.2 COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 2 AVRIL 2019

Chiffre d'affaires : 273,2 M€ (croissance organique* +7,9%)

Résultat opérationnel courant : 14,8 M€ +3,7%

Résultat opérationnel : 12,7 M€ +3,1%

Résultat net (Part du Groupe) : 8,8 M€ +22,3%

En millions d'euros	2018	2017 Retraité IFRS 9 & IFRS 15**
Chiffre d'affaires	273,2	256,4
Résultat opérationnel courant	14,8	14,3
Résultat opérationnel	12,7	12,3
Résultat net (Part du Groupe)	8,8	7,1

Levallois-Perret, le 2 avril 2019 : Le Conseil d'Administration de **Keyrus** s'est réuni le 2 avril 2019 en présence des commissaires aux comptes, et a arrêté les comptes consolidés audités de l'exercice 2018.

Performance opérationnelle 2018

Le Groupe **Keyrus** enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 273,2M€ pour l'exercice 2018, en progression de 6,6% par rapport à l'exercice 2017 (7,9% à périmètre et taux de change constants). En données publiées, le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 6,2% et celui du segment Mid-Market de 8,2%.

Avec une croissance organique* de 7,8%, et malgré un ralentissement constaté sur le quatrième trimestre en France et au Brésil, les activités Grands Comptes réalisent une performance supérieure au marché avec notamment une croissance de plus de 20% en moyenne sur les implantations du Groupe dans les deux Amériques (États-Unis, Canada, Brésil et Colombie) et en Asie.

Les activités Mid-Market progressent de 8,2% à périmètre constant pour l'année 2018 contre 6,1% pour l'exercice 2017. Plus globalement, le revenu 2018 est tiré par les ventes de licences et souscriptions, qui progressent de 27,3%, malgré l'effet défavorable de conversion des ventes de licences perpétuelles en mode souscription. Par ailleurs, la base de contrats récurrents continue de s'élargir, en hausse de 7,3%, et représente 38,0% du chiffre d'affaires 2018.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 14,8M€ contre 14,3M€ pour 2017.

Le résultat opérationnel et le résultat net part du Groupe s'élèvent respectivement à 12,7M€ et 8,8M€ contre 12,3M€ et 7,1M€ pour 2017.

L'endettement financier net augmente au 31 décembre 2018 à 39,8M€ contre 20,2M€ au 31 décembre 2017. Cette hausse s'explique principalement par l'acquisition du Groupe Lynx Conseil fin novembre 2018 ainsi que par le financement du besoin en fonds de roulement d'activité qui augmente de 9,9M€.

La mise en place du prélèvement à la source en France (impact de 3,6M€ sur le versement des salaires de décembre 2018) ainsi que la diminution du délai de paiement des sous-traitants ont fortement impacté les flux de trésorerie générés par l'activité qui sont de 61K€ en 2018 contre 1.424K€ en 2017.

La trésorerie nette*** est en progression au 31 décembre 2018 à 27,1M€ (20,5M€ au 31 décembre 2017).

En décembre 2018, le Groupe a signé un nouveau crédit syndiqué avec ses partenaires financiers historiques pour un montant total de 65,0 M€ sur 6 ans. Ce crédit remplace le précédent qui avait été signé en février 2016 et se décompose comme suit :

- 50,0 M€ de lignes moyen terme pour financer la croissance externe et les investissements

- 15,0 M€ de lignes de crédit confirmé en substitution de 5,2 M€ de découverts et billets de trésorerie bilatéraux pour financer le besoin en fonds de roulement.

Ce nouveau financement donne au Groupe les moyens de poursuivre sa stratégie de croissance et d'innovation.

Perspectives

L'exercice 2019 devrait confirmer la dynamique de croissance et d'innovation pour l'ensemble des activités du groupe en France et à l'international par le déploiement d'offres « intégrées » combinant l'ensemble des savoir-faire Data, Digital et Transformation.

Ces offres, regroupant les expertises de **Keyrus** en Intelligence Artificielle, Blockchain, Robotic Process Automation, Cyber Sécurité... serviront les enjeux des clients du Groupe sur 4 grandes thématiques stratégiques :

1. Expérience Client
2. Efficacité opérationnelle
3. Nouveaux Business Model & Ecosystèmes
4. Sécurisation des données & Assets

Les activités Mid-Market, qui réalisent une excellente performance opérationnelle en 2018, devraient poursuivre une performance similaire et rentabiliser les investissements initiés l'an dernier autour des nouvelles offres : Services managés Cloud, Conseil en management Finance et Gestion de trésorerie avec son nouveau partenaire Kyriba.

Eric Cohen, Président-Directeur Général, commente : « Dans une année 2019 où le secteur reste bien orienté, et où les projets de transformation numériques se multiplient, **Keyrus** devra continuer sa transformation interne en poursuivant les chantiers lancés en 2018 en termes de gouvernance, d'organisation et d'efficacité opérationnelle, notamment sur ses deux grands pays : France et Brésil. Le premier trimestre 2019 devrait conserver la tendance du quatrième trimestre 2018 avec un ralentissement de la croissance lié principalement à la tension sur le recrutement. Toutefois, la stratégie d'innovation et le positionnement de spécialiste de **Keyrus** devraient nous permettre de réaliser à nouveau une croissance organique rentable en 2019. »

Keyrus publiera le 9 mai 2019 son chiffre d'affaires du premier trimestre 2019, après la clôture du marché.

Compte de résultat opérationnel synthétique par secteur opérationnel

En M€	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
	2018	2017**	2018	2017**	2018	2017**
Chiffre d'affaires	218,1	205,5	55,1	50,9	273,2	256,4
Résultat opérationnel courant	9,2	9,2	5,6	5,1	14,8	14,3
Résultat opérationnel	7,5	7,4	5,2	4,9	12,7	12,3

* DÉFINITION 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 2017) retraité de telle sorte à utiliser les taux de change et le périmètre de consolidation de l'année en cours (N, ici exercice 2018). Le Groupe calcule alors un chiffre d'affaires organique N-1 en :

- utilisant les taux de change 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 2018, les retraitements permettant de passer du chiffre d'affaires 2017 publié au chiffre d'affaires 2017 organique se présentent comme suit :



** IFRS 15

La norme IFRS 15 portant sur la reconnaissance du chiffre d'affaires est entrée en application au 1er janvier 2018. Sauf mention contraire, les chiffres d'affaires 2017 présentés dans ce communiqué sont retraités pour être en conformité avec l'application de la norme IFRS 15 et comparables en termes de méthodes comptables aux chiffres d'affaires 2018.

Impact retraitement IFRS 15 sur les chiffres d'affaires 2017 publiés (M€)	2017 publié	Retraitements IFRS 15	2017 retraité
Grands Comptes	206,1	-0,7	205,5
Mid-Market	51,2	-0,3	50,9
TOTAL	257,4	-1,0	256,4

** IFRS 9

IFRS 9 détermine les principes et la méthodologie à appliquer pour évaluer et comptabiliser les pertes de crédit attendues sur les actifs financiers, les engagements de prêts et les garanties financières.

Sauf mention contraire, les résultats 2017 présentés dans ce communiqué sont retraités pour être en conformité avec l'application de la norme IFRS 9 et comparables en termes de méthodes comptables aux résultats 2018.

Impact retraitements IFRS 9 sur les résultats 2017 publiés (M€)	2017 publié	Retraitements IFRS 9	2017 retraité
Résultat Opérationnel Courant	14,1	+0,1	14,3
Résultat Opérationnel	12,2	+0,1	12,3
Résultat net (Part du Groupe)	7,1	+0,1	7,1

*** TRÉSORERIE NETTE

Trésorerie et équivalents de trésorerie, inscrits à l'actif du bilan, diminués des découverts bancaires.

VI – INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES

Aucune information financière intermédiaire n'est disponible à la date du dépôt du présent document de référence.

VII – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société n'a pas versé de dividendes au cours des trois derniers exercices. Il n'existait pas au 31 décembre 2018 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 :	5.675 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison :	2.966 K€
- Provisions pour engagements de retraite :	1.843 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 2018.

X – TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

Texte des résolutions proposées à l'assemblée générale mixte du 4 juin 2019

A titre ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018)

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 2018 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat bénéficiaire de 456.241 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies de Code général des impôts, l'assemblée générale prend acte du montant nul des dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code, ainsi que l'impôt correspondant.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018)

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 2018 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 8.788.382 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 456.241 euros, de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de	0 K€
A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social	432 K€
Le solde soit	456 K€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	23.143 K€
Sera porté à	23.599 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 2018 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 2018 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 2018, 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 2019)

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 2019.

Huitième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 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 de la Société à la date de ces achats, déduction faite des reventes effectuées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- décide que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital social ;
- décide qu'en toute hypothèse, le montant global maximum que la Société serait susceptible de payer ne pourra excéder 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 €) hors frais d'acquisition, sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à deux euros (2,00 €) par action ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

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

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

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

A titre extraordinaire

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. Précise que le conseil d'administration pourra également procéder à l'émission de bons autonomes donnant accès à des actions nouvelles de la Société et qui seraient attribués gratuitement aux actionnaires ;

3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (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 16^{ème} résolution ci-dessous.
4. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
- les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

- le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
 - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
 - b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
 - c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.
5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.
7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
9. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

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

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 10^{ème} et 11^{ème} résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 10^{ème} et 11^{ème} 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 10^{ème} 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 9^{ème}, 10^{ème} et 11^{ème} 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 16^{ème} 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 16^{ème} 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, 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 16^{ème} 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 9^{ème} à 15^{ème} 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 9^{ème} 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 10^{ème} et 11^{ème} 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 14^{ème} 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 15^{ème} 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 1^{er} et 2^{ème} 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.

A. Formalités préalables à effectuer pour participer à l'assemblée générale

L'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Tout actionnaire peut se faire représenter à l'assemblée générale par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut aussi se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix (article L. 225-106 du Code de commerce).

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, il est justifié du droit de participer à l'assemblée générale par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le **31 mai 2019** à zéro heure, heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société (ou son mandataire), soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par les intermédiaires financiers est constatée par une attestation de participation délivrée par ces derniers (le cas échéant, par voie électronique) dans les conditions prévues à l'article R. 225-85 du Code de commerce (avec renvoi de l'article R. 225-61 du même Code), en annexe :

- du formulaire de vote à distance ;
- de la procuration de vote ;
- de la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission au deuxième jour précédent l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

B. Mode de participation à l'assemblée générale

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale pourront demander une carte d'admission de la façon suivante :

- **pour l'actionnaire nominatif** : se présenter le jour de l'assemblée directement au guichet spécialement prévu à cet effet muni d'une pièce d'identité ou demander une carte d'admission à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander à l'intermédiaire habilité qui assure la gestion de son compte titres, qu'une carte d'admission lui soit adressée.

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette assemblée et souhaitant voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'assemblée, à leur conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou à une autre personne de leur choix dans les conditions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 I du Code de commerce, pourront :

- **pour l'actionnaire nominatif** : renvoyer le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, qui lui sera adressé avec la convocation, à l'adresse suivante : CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander ce formulaire auprès de l'intermédiaire qui gère ses titres, à compter de la date de convocation de l'assemblée.

Pour les actionnaires au porteur, le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration devra être accompagné d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier et renvoyé à l'adresse suivante : CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote par correspondance devront être reçus par la Société ou le service Assemblées Générales de CACEIS, au plus tard trois jours calendaires avant la tenue de l'assemblée (soit le **1^{er} juin 2019** à 23h59 au plus tard).

Les actionnaires pourront se procurer, dans les délais légaux, les documents prévus aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce par demande adressée à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Tout actionnaire ayant déjà renvoyé le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'assemblée n'aura plus la possibilité de choisir un autre mode de participation à l'assemblée.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, selon les modalités suivantes :

- **pour les actionnaires au nominatif pur** : en envoyant un email revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité à l'adresse électronique suivante : actionnaires-keyrus@keyrus.com, en précisant le nom de la Société, la date de l'assemblée, leurs nom, prénom, adresse et leur identifiant auprès de CACEIS ainsi que les nom, prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué ;
- **pour les actionnaires au nominatif administré ou au porteur** : en envoyant un email revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité à l'adresse électronique suivante : actionnaires-keyrus@keyrus.com en précisant le nom de la Société, la date de l'assemblée, leurs nom, prénom, adresse et références bancaires complètes ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ; puis, en demandant à leur intermédiaire habilité qui assure la gestion de leur compte titres d'envoyer une confirmation écrite à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Afin que les désignations ou révocations de mandats exprimées par voie électronique puissent être valablement prises en compte, les confirmations devront être réceptionnées au plus tard la veille de l'assemblée, le **3 juin 2019** à 15h00 (heure de Paris). Les désignations ou révocations de mandats exprimées par voie papier devront être réceptionnées au plus tard 3 jours calendaires avant la date de l'assemblée (soit le **1^{er} juin 2019** à 23h59 au plus tard).

Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique susvisée, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra ni être prise en compte ni traitée.

C. Questions écrites et demande d'inscription de projets de résolution par les actionnaires

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour par les actionnaires remplissant les conditions prévues par l'article R. 225-71 du Code de commerce doivent être envoyées, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante : Direction administrative et financière de KEYRUS – 155, rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret, au plus tard le vingt-cinquième jour calendaire avant la tenue de l'assemblée générale (soit le **10 avril 2019** à 23h59 au plus tard), conformément à l'article R. 225-73 du Code de commerce. Les demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

L'examen par l'assemblée du point ou de la résolution est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription définitive des titres dans les mêmes comptes au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le **31 mai 2019** à zéro heure, heure de Paris).

Chaque actionnaire a la faculté d'adresser au Conseil d'administration, lequel répondra en séance, les questions écrites de son choix.

Les questions doivent être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante : Direction administrative et financière de KEYRUS (Monsieur Jean-Eudes Oumier) – 155, rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret. Cet envoi doit être réalisé au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'assemblée générale (soit le **29 mai 2019** à 23h59 au plus tard).

D. Droit de communication des actionnaires

Tous les documents et informations prévues à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce peuvent être consultés sur le site de la Société : www.keyrus.com, à compter du vingt-et-unième jour précédant l'assemblée.

XI - INFORMATIONS GENERALES SPECIFIQUES

11.1 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 :

- I. Le conseil en informatique et électronique,
- II. La conception, la production, la réalisation, la commercialisation et la distribution de tous produits informatiques et électroniques,
- III. L'installation, la maintenance, l'exploitation de matériels, de logiciels ou de systèmes informatiques ou de transport ou de traitement de données,
- IV. La formation en informatique et électronique,
- V. La délégation de personnel et l'assistance technique en informatique et électronique,
- VI. 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 Lisles

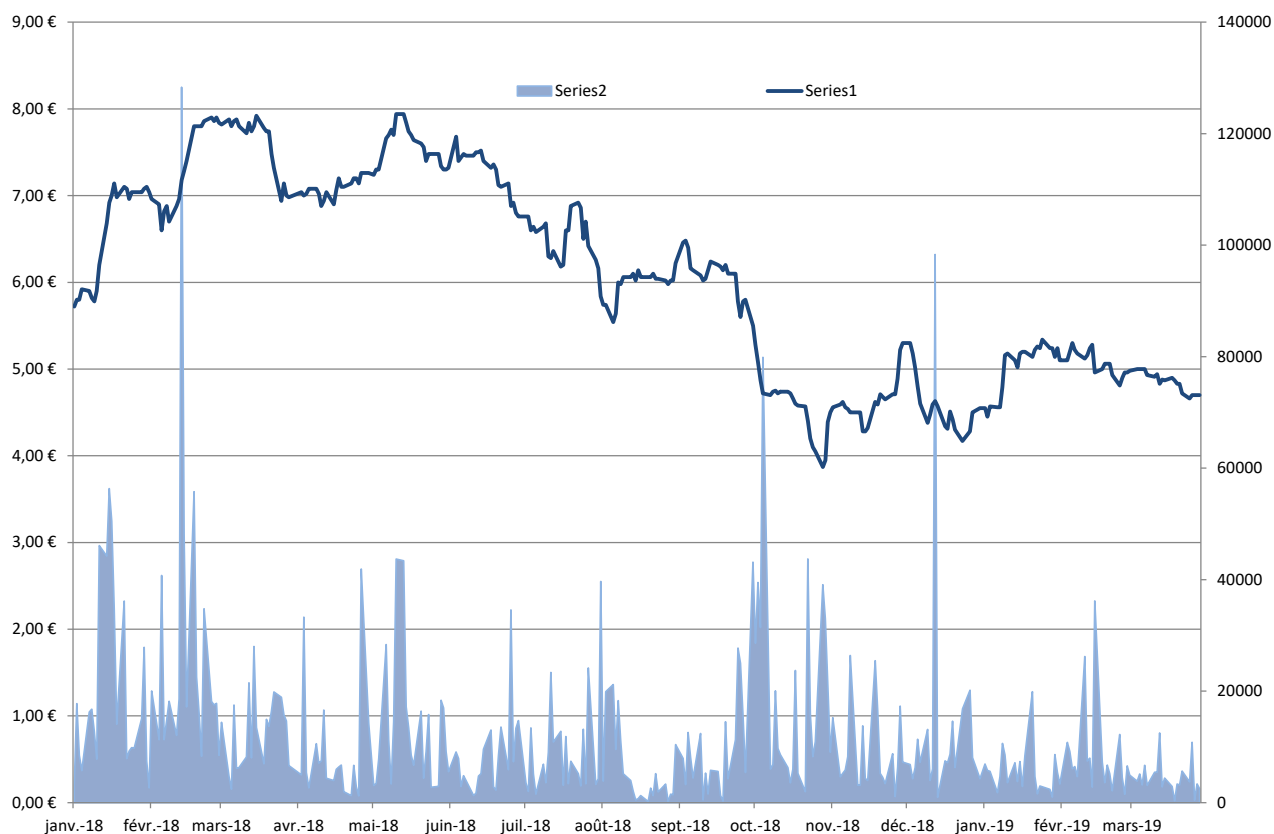
92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

b) Evolution du marché de l'action Keyrus

Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités

Mois	Total	Volume Moyen/jour	VWAP	Cours		Capitalisation (en M€)
				Le plus bas	Le plus haut	
janv-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
avr-18	185 536	9 277	7,08	6,88	7,26	122,38
mai-18	300 495	13 659	7,56	7,24	7,94	130,68
juin-18	172 674	8 223	7,28	6,76	7,68	125,77
juil-18	174 257	7 921	6,54	6,16	6,92	113,00
août-18	165 131	7 180	5,98	5,54	6,22	103,28
sept-18	172 755	8 638	6,10	5,60	6,48	105,43
oct-18	492 272	21 403	4,61	3,87	5,50	79,58
nov-18	198 700	9 032	4,63	4,28	5,30	79,97
déc-18	251 943	13 260	4,57	4,17	5,30	79,04
janv-19	126 540	5 752	5,03	4,45	5,34	86,84
févr-19	170 767	8 538	5,08	4,81	5,30	87,77
mars-19	93 665	4 460	4,85	4,66	5,00	83,88

Evolution du cours de l'action depuis le 1er janvier 2018 Cotations et volumes traités



11.2 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

11.2.1 CAPITAL SOCIAL

11.2.1.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT OU AUTORISÉ

a) Capital souscrit

Au 31 décembre 2018, 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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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)	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 novembre 2019 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (26 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
Plafond global des autorisations d'émission en numéraire	22 mai 2018		3.000.000 €	/	3.000.000 €
Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices, ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	22 mai 2018			/	
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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2020 (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	22 mai 2018	21 juillet 2021 (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	22 mai 2018	21 juillet 2021 (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,	22 mai 2018	21 novembre 2019 (18 mois)	375.000 euros		375.000 euros

des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe			1.500.000 actions nouvelles	/	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	22 mai 2018	21 mai 2020 (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 4 juin 2019.

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 4 juin 2019.

II.- Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, 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 1.463.863 actions en propre, soit 8,49% du capital.

I.- Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 29 mars 2019 (informations non auditées)

Au 31 mars 2019, 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.

III.- Répartition par finalités des titres que l'émetteur détient directement ou indirectement

Au 31 décembre 2018, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 7.852 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.456.011 titres

V – Finalités du programme de rachat renouvelé

Les finalités de ce programme sont :

I. 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,

II. 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 4 juin 2019 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,

III. 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,

IV. 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,

V. 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 2018, soit 1.463.863 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être racheté serait de 263.924, soit 1,53 % du capital.

Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds :

Le prix d'achat ne pourra excéder 15,00 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 4 juin 2019 et expirera donc au plus tard le 3 août 2021. 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.

VIII. – Bilan du précédent programme – Tableau de déclaration synthétique

Le présent programme est destiné à se substituer au programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 22 mai 2018.

Au cours de l'exercice 2018, 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 2019 et le 29 mars 2019.

A ce jour, la Société n'a aucune position ouverte sur des produits dérivés.

Au 31 décembre 2019, la Société détenait 1.456.011 actions propres au titre du programme de rachat d'actions et 1.463.863 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 2018	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,49%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 463 863
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 627
Valeur de marché du portefeuille (K€)	6 661

Bilan d'exécution du programme entre le 1er janvier et le 29 mars 2019			
	Flux cumulés		Position ouverte au 29 mars 2019
	Achats	Ventes/ transferts	
Nombre de titres	28 147	25 686	
Cours moyen des transactions	4,98	4,95	
Montant K€	140 282	127 145	

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 4 juin 2019 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

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

Les 35.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-2 seront attribuées définitivement sous condition de présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 39 K€ en 2018.

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'actions émises	Montant de l'augmentation 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'actions
26/01/1995	Constitution	500	50.000 FRF	-	-	50.000 FRF	500
07/03/1997	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	3.000	300.000 FRF	-	-	350.000 FRF	3.500
06/04/1998	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	26.500	2.650.000 FRF	-	-	3.000.000 FRF	30.000
15/04/1999	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	40.000	4.000.000 FRF	-	-	7.000.000 FRF	70.000
13/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	10.430.000	35.356,88 €	-	-	1.102.500 €	10.500.000
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	228.672	24.010,56 €	2.262.709,44 €	2.262.709,44 €	1.126.510,56 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de primes</i>	0	1.555.657,44 €	-	707.052,00 €	2.682.168 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	287.060	71.765,00 €	2.368.245 €	3.075.297,00 €	2.753.933 €	11.015.732
19/05/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	215.221	53.805,25 €	2.098.404,75 €	5.173.701,75 €	2.807.738,25 €	11.230.953
19/07/2000	Augmentation de capital (introduction au Nouveau 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 2019 (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 4 juin 2019.

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 2018 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 2019, le nombre d'actions à droit de vote double est de 10.320.891.

Le droit de vote attaché aux actions appartient, sauf convention contraire, à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propiétaire 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 précédent 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 précédent 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'exerce 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

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 4ème 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 1er 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.

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](http://www.keyrus.fr)) ainsi que par l'intermédiaire de son agence de diffusion des publications financières : Actus News.

La communication des éléments financiers trimestriels, semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l'année à venir est le suivant :

- Chiffre d'affaires 4e trimestre 2018 : 14 février 2018
- Résultats annuels 2018 : 20 mars 2018
- Chiffre d'affaires 1er trimestre 2019 : 9 mai 2019
- Assemblée Générale des Actionnaires : 4 juin 2019
- Chiffre d'affaires 2e trimestre 2019 : 25 juillet 2019
- Résultats semestriels 2019 : 24 septembre 2019
- Chiffre d'affaires 3e trimestre 2019 : 7 novembre 2019
- Chiffre d'affaires 4e trimestre 2019 : 13 février 2020

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu lors de la publication des résultats.

La réunion concernant les résultats de l'exercice 2018 a eu lieu le 2 avril 2019 à 17h30 et la réunion concernant les résultats du 1er semestre 2019 est prévue le 24 septembre 2019 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...

- I. 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...
- II. 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

- III. 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

DELOITTE et Associés Représenté par Monsieur Benjamin HAZIZA 6, place de la pyramide 92908 Paris-La Défense Cedex	Cabinet rba Représenté par Monsieur Robert BELLAICHE 5, rue de Prony 75017 Paris
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.	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.

11.5.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables Représenté par Monsieur Alain PONS 7, villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine	Monsieur Jean-Claude Sarfati 5, rue de Prony 75017 Paris
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Tableau relatif à la publicité des honoraires des commissaires aux comptes

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	120	86	52%	51%	53	35	39%	29%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	87	81	38%	48%	80	84	59%	71%	118	52	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur		3		2%	3		2%					
- Filiales intégrées globalement	24		10%									
<i>Sous-total</i>	<i>231</i>	<i>170</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>136</i>	<i>119</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>118</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>	<i>100%</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>
TOTAL	231	170	100%	100%	136	119	100%	100%	118	52	100%	100%

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, le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes et le cabinet Efix Audit pour Lynx et Financière K. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2018 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.

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 83 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 30 avril 2019

Eric COHEN
Président-Directeur Général

XII - ANNEXE DU RAPPORT DE GESTION – PLAN DPEF 2018

I. Démarche générale et méthodologie

1. Gouvernance de la démarche RSE

La RSE est pilotée par le Comité de Direction du Groupe. Des référents ont été nommés dans chacun des pays du périmètre RSE défini plus bas.

2. Contexte particulier de la Déclaration de Performance Extra Financière :

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

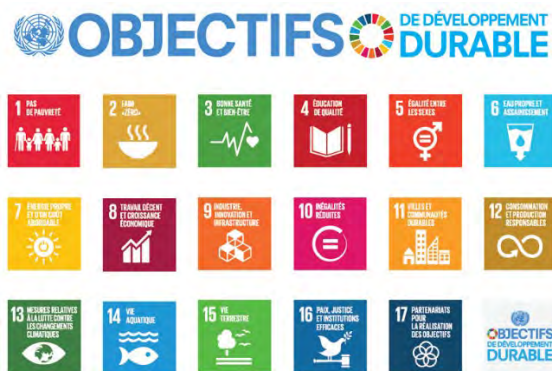
Le périmètre RSE couvrait en 2017 la France et le Brésil. Dans le cadre de sa démarche de progrès continu, le Groupe l'a étendu en 2018 à la France. Il représente désormais 65,5% des effectifs du Groupe

3. Les engagements RSE du Groupe **Keyrus**

Conscient de l'importance croissante du développement durable, le Groupe **Keyrus** a choisi d'adhérer au Pacte Mondial des Nations Unies dès 2011. Il s'est ainsi engagé à respecter et à appliquer l'ensemble des principes cités du Pacte qui concernent à la fois la responsabilité sociétale de l'entreprise, son comportement et ses actions face au développement durable et aux problèmes d'environnement, et son engagement social.

Les Nations Unies ont adopté en 2015 un nouveau programme composé de 17 'Objectifs pour un Développement Durable' (ODD). Le Global Compact, le WBCSD et la GRI ont publié un guide méthodologique, le SDG compass, à destination des entreprises qui souhaitent contribuer à l'agenda 2030.

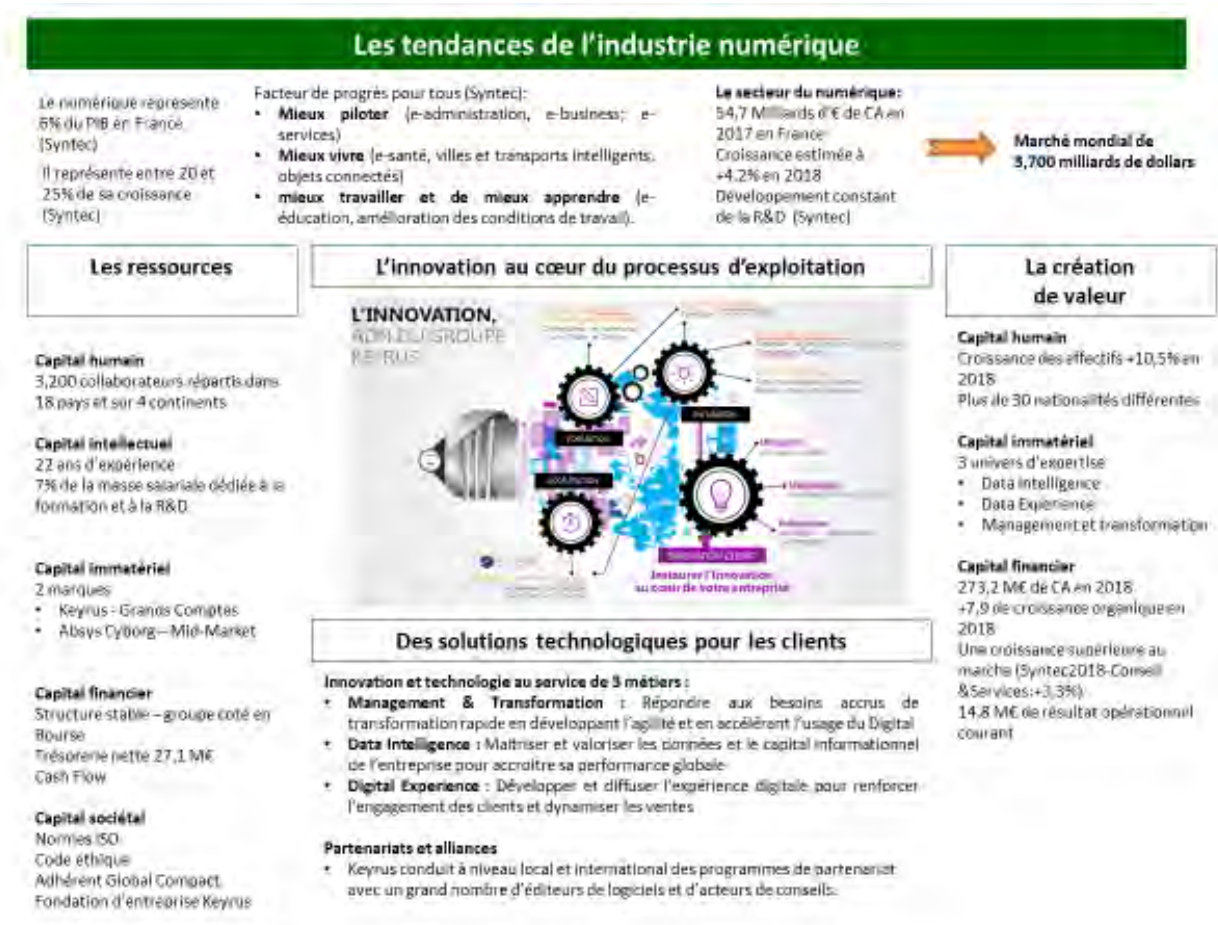
Le Groupe **Keyrus** renforce chaque année son engagement auprès des Nations Unies. Cet engagement s'appuie désormais sur le référentiel ODD et sur le guide méthodologique associé pour identifier les principaux enjeux RSE, et suivre la performance des politiques associées.



Les risques et enjeux RSE sont analysés et définis par la Direction Générale et par la Direction des Ressources Humaines du Groupe **Keyrus**.

II. Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires détaillé est présenté dans la partie 'Présentation du Groupe' du document de référence. Son synopsis est repris dans le présent chapitre pour rappeler les valeurs et la mission donnée au Groupe.



Présent dans 18 pays, fort de plus de 3200 collaborateurs, **Keyrus** est un acteur global du Conseil et des Technologies.

Le Groupe **Keyrus** a pour mission d'aider l'entreprise à tirer profit du paradigme du Digital et de la Donnée pour accroître sa performance, l'accompagner dans sa transformation et générer de nouveaux leviers de compétitivité et de croissance.

Keyrus se positionne à cet effet en spécialiste de la **convergence de la Data et du Digital** pour créer les opportunités qui seront sources de rentabilité et de pérennité pour l'entreprise.

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

- **Data Intelligence :**

Data Science – Intelligence Artificielle – Big Data & Cloud Analytics – Business Intelligence – EIM –

CPM/EPM

- **Digital Experience :**

Innovation & Stratégie Digitale – Marketing Digital – DMP & CRM – Commerce Digital – Performance Digitale – User Experience

- **Conseil en Management & Transformation :**

Stratégie & Innovation – Transformation Digitale – Pilotage de la Performance – Accompagnement des Projets

Au travers de cette combinaison d’expertises, **Keyrus** ambitionne de faire de l’**information** un atout stratégique pour l’entreprise, de faciliter sa **transformation** et de diffuser l’**innovation** au cœur de sa stratégie.

L’identité du Groupe repose autour de deux valeurs fondamentales : **l’humain et l’innovation** ; des valeurs mises au service des clients, et plus globalement des parties prenantes de l’entreprise.

- **Les diversités humaine et culturelle** : elles font partie des principes fondateurs de **Keyrus** et se placent au cœur de la performance durable en créant la richesse d’un Groupe international et multiculturel. Au quotidien, elles s’appliquent par le respect très strict, dans la conduite de la politique de recrutement et de gestion des carrières, des principes d’égalité des chances et de non-discrimination.
- **L’esprit d’entreprise** : il favorise l’ambition d’avancer et de grandir ensemble dans un environnement de travail collaboratif et stimulant pour apporter sans cesse de nouvelles réponses aux clients.
- **La culture de l’innovation** : **Elle est** le véritable ADN du Groupe, alimentée par une veille technologique et méthodologique permanente. Elle porte l’objectif d’encourager chaque collaborateur à être force de proposition et à prendre des initiatives pour développer des projets toujours plus innovants.
- **Le sens et la qualité du service** : **Elles se positionnent au quotidien en** véritables guides auprès des équipes pour animer les projets et la relation clients.
- **La responsabilité sociétale** : **Elle se veut exemplaire et représente la conduite d’**une entreprise citoyenne engagée chaque année dans la mise en place d’actions concrètes et conformes à la politique RSE.

III. Les risques et les enjeux du Groupe Keyrus

Les risques liés à l’activité sont essentiellement d’ordre technologique et humain. Ils sont présentés sous l’aspect économique dans la partie facteurs de risques. Ils sont alloués aux différents Objectifs de Développement Durable pour suivre la contribution du Groupe en matière de RSE et pour mesurer les politiques et performances associées.



La politique de développement durable que poursuit **Keyrus** constitue l’un des enjeux majeurs du Groupe et représente l’un des facteurs essentiels de performance, non seulement économique mais aussi sociale.

IV. L'innovation, l'RESPONSIBLE du Groupe ODD9

1. L'effort d'innovation ODD9

L'innovation fait partie intégrante de l'ADN de **Keyrus** et de son développement. Elle s'inscrit avec force dans le développement de l'ensemble des métiers et des offres du Groupe. La capacité à innover à l'échelle de l'ensemble du Groupe et le développement de **Keyrus** reposent sur une double faculté : détecter de manière continue les dernières technologies et usages innovants, puis en faire bénéficier en premier ses clients.

La stratégie d'innovation du Groupe **Keyrus** s'articule principalement autour des thèmes prioritaires suivants :

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

Sur l'axe technologique, **Keyrus** poursuit d'année en année, le développement de son écosystème d'innovation, dénommé **Keyrus Innovation Factory**, dédié notamment à la veille technologique et à l'incubation de projets et de méthodes reposant sur des briques progiciels et autres solutions pionnières. Cet écosystème a pour mission, à l'échelle du Groupe et en collaboration étroite avec la Direction de l'Innovation Groupe et l'ensemble des activités de Keyrus (Management & Transformation, Digitales et Data Intelligence) :

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

Keyrus Innovation Factory est présent aujourd'hui sur les 5 pôles majeurs d'innovation situés en France, en Israël, au Brésil, en Chine et aux US. Depuis 2014, 700 startups ont été identifiées, plus de 100 startups ont été connectées aux entreprises, et plus de 20 startups ont été financées.

2. Lancement en 2018 de Yunicorns spécialiste de la co-crédation de start-ups ODD9

Fait majeur de l'exercice 2018, Yunicorns est le Corporate studio du Groupe **Keyrus** dont la mission est de concevoir et d'accélérer les projets de co-crédation de start-ups en collaboration active avec les grandes marques. Yunicorns permet aux entreprises de mieux rencontrer leur marché et de répondre ainsi plus rapidement aux attentes de leurs clients en termes d'évolution des produits et de leurs usages.

L'initiative de créer Yunicorns est née d'un double constat sur l'état du marché.

- Elle a été d'une part encouragée par l'essor émergeant des start-ups qui connaissent un renforcement de l'innovation dans leur ADN.
- Elle répond également au besoin croissant d'accompagnement des grandes entreprises qui peinent parfois à innover et à faire évoluer leurs business models dans un marché en constante évolution à l'ère du Digital.

Véritable vecteur de transformation des entreprises, l'activité de co-crédation d'une start-up s'articule en 4 étapes majeures :

- a) Analyse du besoin : conception du business model, identification des propositions de valeur associées et constitution de l'équipe adaptée
- b) Réalisation du produit : compréhension des attentes, conception de l'expérience utilisateurs et développement produits via des technologies disruptives : Machine Learning, Intelligence Artificielle (IA), Blockchain...
- c) Mise sur le marché du produit : déploiement des méthodologies de Digital Marketing et de Growth Hacking
- d) Déploiement et financement : Scalabilité produit, private equity, crowdfunding, ICOs...

3. La Fondation Keyrus : innover pour un monde solidaire !

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

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

Les actions de la Fondation **Keyrus** viennent renforcer les initiatives de soutien et de partenariat que le Groupe **Keyrus** opère de manière active auprès d'une vingtaine d'organismes et d'associations depuis son origine en 1996.

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

Elles s'organisent autour de 3 thématiques majeures – Entrepreneuriat – Sciences & Éducation – Art & Culture, en associant chacune d'entre elles au développement croissant dans la société du « tout numérique » ainsi qu'au besoin de recherche constante de nouvelles innovations.

V. Des hommes au cœur de la performance

L'ambition du Groupe **Keyrus** est d'accompagner ses clients notamment à transformer leur vision en valeur. La réussite de tout projet, est bien-sûr technologique, mais elle est également humaine. Elle nécessite des valeurs humaines fortes qui sont la confiance, la transparence, et la passion ; valeurs fondamentales à la liberté d'entreprendre.

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

- L'attractivité
- La gestion des talents et la fidélisation
- L'égalité des chances
- La qualité de vie au travail

Ce travail a permis de définir des politiques et des process.

1. L'attractivité du Groupe ODD8

Les salariés

Le Groupe **Keyrus** a vu globalement ses effectifs augmenter sur l'année 2018 de plus de 10% avec un nombre de +308 collaborateurs supplémentaires à fin d'année. 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.

Effectif total :

Le nombre de salariés présents au 31/12/2018 (CDI, CDD, contrats de professionnalisation...) :

	Au 31/12/2018		Au 31/12/2017	
France	1 595	49,1%	1 452	49,3%
Brésil	429	13,2%	364	12,4%
France	104	3,2%		
Total RSE	2 128	65,5%	1 816	61,7%
Autres (hors RSE)	1 121	34,5%	1 125	38,3%
Total	3 249	100,0%	2 941	100,0%

Répartition par nature de contrat

Nature du contrat	2018		2017		Le Groupe
	Nombre	%	Nombre	%	
CDI	2 034	95,6%	1 749	96,3%	
CDD	26	1,2%	18	1,0%	
Contrats en alternance et équivalents	55	2,6%	46	2,7%	
Autres	13	0,6%	3	0,0%	
Total	2 128	100,0%	1 816	100,0%	

privilégie les contrats à durée indéterminée (environ 95%). Les contrats à durée déterminée sont utilisés essentiellement pour répondre au besoin de remplacement de salariés en congés ou en absence de longue durée, et pour pourvoir aux contrats de professionnalisation et d'apprentissage destinés à aider les jeunes à entrer dans la vie active.

Des salariés de haut niveau

Près de 90% des salariés permanents du Groupe **Keyrus** sont des cadres diplômés issus notamment d'écoles d'ingénieur et de grandes écoles de commerce.

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 du périmètre RSE en CDI, présents au 31 décembre 2018, est de 36 ans contre 35.2 ans au 31 décembre 2017. Les effectifs sont donc relativement jeunes. Cette pyramide des âges nécessite à la fois un encadrement des plus jeunes ainsi qu'un transfert de compétences des collaborateurs les plus expérimentés vers les plus jeunes,

Les recrutements

Keyrus favorise un processus de recrutement clair, rapide et structuré, qui s'appuie notamment sur les compétences, les aspirations et la position du candidat dans l'entreprise. L'ensemble des acteurs liés à l'activité du recrutement (RH et opérationnels) sont sensibilisés aux problématiques liées à la discrimination.

Les étapes du recrutement ont pour objectif d'évaluer l'adéquation des savoir-faire, des valeurs, et du projet professionnel du candidat. Le processus de recrutement est rapide et transparent. Chaque candidature est traitée rapidement et fait l'objet d'un retour sous 2 semaines. L'entretien se distingue généralement en 2 étapes. Un premier entretien s'effectue avec un Chargé de recrutement dont l'objectif est de présenter la société, de valider les aspirations professionnelles du candidat au regard des besoins de l'entreprise. Un deuxième entretien est ensuite réalisé avec un Manager Opérationnel qui valide les expertises et les réalisations du candidat, tout en évaluant son aptitude à mener à bien les missions qui pourront lui être confiées.

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

Keyrus communique également ses offres d'emplois sur la page « Carrières » de son site Internet, ce qui lui permet de recevoir un grand nombre de candidatures spontanées.

Enfin, le Groupe associe ses collaborateurs au travers d'une démarche de cooptation, simple et dynamique, qui constitue son deuxième canal de recrutement majeur.

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

Un nombre important d'événements innovants dédiés au recrutement sont organisés de manière régulière : Afterwork cooptation, Afterwork jeunes diplômés, meet up, forum virtuel...

Au sein des écoles partenaires, Keyrus participe à des simulations d'entretien ainsi qu'à des conférences métiers et techniques, pour partager son expérience avec ses futurs collaborateurs.

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

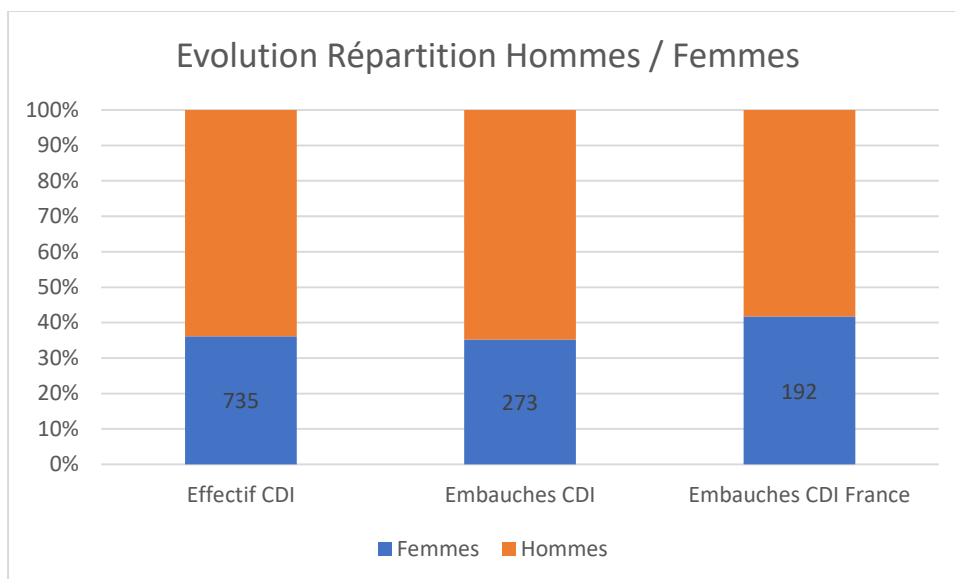
Keyrus poursuit le développement de sa chaire de formation de profils « Data Scientist » avec l'**École polytechnique**, créée dès 2014.

Enfin, pour pouvoir ses postes ouverts, **Keyrus** favorise la mobilité interne, communique ses ouvertures de postes en interne sur son Intranet et sur Workplace (Le réseau social d'entreprise du Groupe). En 2018, sur le périmètre France et Belge, 13% des salariés présents au 31 décembre 2017 ont bénéficié d'une promotion interne en 2018.

Embauches :

Nature du contrat	2018		2017	
	Nombre	%	Nombre	%
CDI	775	84,0%	487	96,3%
CDD	54	5,0%	42	1,0%
Contrats en alternance et équivalents	56	6,1%	36	2,7%
Autres	38	4,1%		0,0%
Total	923	100,0%	565	100,0%

Les recrutements sont essentiellement sous forme de contrats à durée indéterminée. Les 775 nouveaux CDI comprennent 273 femmes et 502 hommes, affichant une proportion hommes femmes en ligne avec la répartition actuelle des effectifs. L'effort important de la Direction en France pour promouvoir les femmes au sein de l'entreprise porte ses fruits puisqu'en 2018, la part des femmes dans les recrutements en CDI, a dépassé 40%. La proportion des femmes dans les contrats en alternance laisse également entrevoir une réelle tendance de fond vers un rééquilibrage des effectifs hommes et femmes au sein de **Keyrus**.



Keyrus poursuit une politique dynamique d'embauches avec une croissance qui témoigne de l'attractivité du Groupe.

Keyrus dispose d'un processus complet d'on-boarding. Avant même son arrivée, un futur collaborateur **Keyrus** est informé des dernières actualités de l'entreprise et est convié à une matinée d'intégration « Welcome Aboard ». Cette journée d'intégration rassemble l'ensemble des nouveaux collaborateurs, tous postes et expertises confondues. Afin de favoriser le contact et l'esprit d'appartenance, le service RH organise un déjeuner entre les nouveaux collaborateurs et leurs managers. L'après-midi d'intégration est dédiée à la formation et est animé par Keyrus Learning eXperience (KLX¹), l'institut de formation interne de Keyrus, sur des thématiques diverses : Sécurité, RGPD...

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

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

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

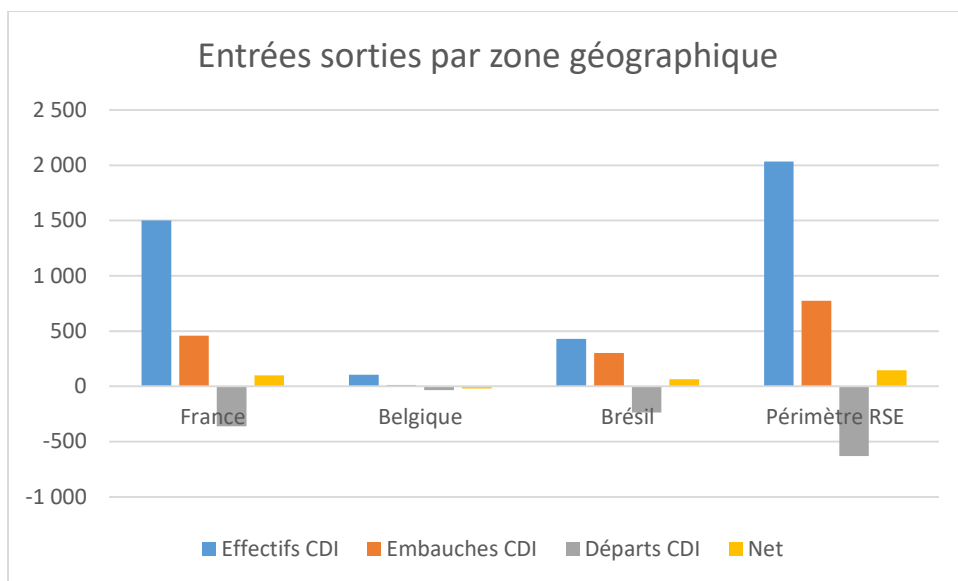
Les départs

Départs de salariés permanents Périmètre France + France	2018 Nombre	Taux de départs	2017 Nombre	Taux de départs	<u>Le taux de départ est calculé</u>
France	385	25,6%	354	25,4%	
France	33	31,7%	NC	NC	
Total	418	26,0%	NC	NC	

sur la base des effectifs CDI sortis de l'exercice en 2018 sur le totales des effectifs CDI présents au 31 décembre 2018.

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

¹ Keyrus Learning Experience



Les effectifs CDI ont progressé de 10.34% en 2018 à périmètre constant, avec de fortes disparités régionales. Les plus fortes croissances s'accompagnent également de forts départs. Le secteur enregistre des taux de départs plutôt élevé. Pour limiter ces impacts négatifs sur l'activité, le Groupe développe une politique de gestion des talents et de fidélisation des salariés.

2. La gestion des talents et la fidélisation ODD4

Politique de fidélisation des salariés

Management de proximité et Leadership :

Keyrus favorise un management de proximité afin d'accompagner et de faire progresser chaque collaborateur.

Les managers suivent un programme de formation adapté à leur niveau d'expérience, partagent les bonnes pratiques, et renforcent leur leadership pour devenir des managers « transformationnels ».

Par ailleurs, afin de développer l'esprit d'entreprise et d'appartenance, **Keyrus** organise régulièrement différents événements internes favorisant la proximité managériale et la communication (réunion d'agence, petit déjeuner Direction, Manager Meeting, petits déjeuners organisés chez les clients...). Ces moments d'échanges permettent la transmission d'informations sur les résultats, la stratégie, les succès de l'entreprise, les nouvelles missions à venir ...

Keyrus renforce également la communication grâce à plusieurs newsletters trimestrielles : Ressources Humaines, Innovation, Groupe, etc....

Keyrus a développé un processus afin d'accompagner les collaborateurs de retour de mission, le « Welcome back ». L'enjeu est d'optimiser cette période en permettant aux collaborateurs de bénéficier d'actions de formation, d'ateliers, de retours d'expérience, et de développer leurs réseaux de contacts dans l'entreprise.

Ancienneté

	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
France	4.8	4.3
Brésil	1.9	2.1
France	5.4	
Périmètre RSE	4,2	3.9

L'ancienneté moyenne est de 4,2 ans avec des écarts significatifs selon les zones géographiques.

L'ancienneté moyenne au Brésil, inférieure à celle de la France, s'explique par une forte croissance sur ce pays ainsi qu'un taux de turnover plus élevé.

Politique de gestion des carrières

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

- **Keyrus** a choisi de renforcer en 2018 son parcours d'intégration, dénommé « Welcome Aboard », en créant un parcours spécifique et individualisé pour les nouveaux managers, qui bénéficient du soutien d'un manager plus expérimenté dans l'entreprise.
- Le suivi managérial est une préoccupation majeure de l'entreprise. La gestion de carrière s'inscrit dans le cadre du projet d'entreprise et de sa stratégie. Le processus d'évaluation se déroule à travers deux sessions dans l'année, en janvier et juillet. Ainsi, 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, et 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 des métiers et des compétences est un outil précieux pour les managers dans l'évaluation de leurs collaborateurs.

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

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

Pour favoriser la détection et le suivi des talents, **Keyrus** a mis en place en 2018 une 'Revue des Talents' dont l'objectif est de construire un parcours spécifique de carrières pour fidéliser les potentiels et *Key People*. Un déploiement de ces parcours est prévu sur les années 2019 et 2020.

Renforcement de la mobilité interne

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

Désireux de s'appuyer en priorité sur ses effectifs pour son déploiement national et international, **Keyrus** recueille les souhaits de mobilité géographique et professionnelle de ses collaborateurs grâce à un outil de gestion de carrière innovant

Keyrus a réalisé en 2018 plusieurs évènements pour favoriser et faire connaître la mobilité interne nationale, internationale et professionnelle, dont un 'Afterwork spécial mobilité' en relation avec Business France pour favoriser la mise en place de VIE. L'ensemble de ces rencontres, organisées par les Ressources Humaines et les managers opérationnels, a pour but de présenter les opportunités et les passerelles existantes dans l'entreprise. Une trentaine de collaborateurs a pu bénéficier en 2018 d'un dispositif de mobilité.

Formation

La formation est un facteur essentiel de l'évolution rapide des collaborateurs. Elle représente l'un des leviers de progression mis en place pour un très grand nombre de collaborateurs dans le cadre de la politique RH. **Keyrus** a de nouveau consacré en 2018 7% de sa masse salariale à la formation et à la R&D.

La formation professionnelle continue 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.

Keyrus conduit chaque année une consultation auprès de chaque directeur de département afin de déterminer les axes stratégiques de formation envisagés pour l'année à venir.

2018	Périmètre France	France	Périmètre RSE Hors Brésil
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	943	79	1 022
Nombre d'heures de formations dispensées sur l'année	21.650	3 302	24.952
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	23.0	41.8	24,4
% de salariés formés	61.8%	76,0%	62,7%

Ainsi en 2018, sur le périmètre RSE, le pourcentage de salariés formés reste élevé à 61.8%, et en progression par rapport à 2017 (60,5%).

Sur le périmètre France, le pourcentage de salariés formés est également en augmentation, en ligne avec la stratégie de **Keyrus**.

Evolution formation périmètre France	2018	2017	Variation
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année	943	879	+7%
Nombre d'heures de formations dispensées sur l'année	21.650	23 686	-8,6%
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	23.0	27.0	
% de salariés formés	61.8%	60,5%	

Dans l'optique de renforcer sa formation interne et de développer sa proximité avec ses collaborateurs, **Keyrus** a créé en 2017 un institut de formation interne dénommé **Keyrus Learning Experience (KLX)**

KLX a pour mission de proposer au plus grand nombre de collaborateurs de **Keyrus** 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 propose ainsi un large portefeuille de formations internes adaptés aux besoins et aux demandes des différents acteurs de l'écosystème de **Keyrus** (collaborateurs, managers, clients, ...). Ces formations peuvent être d'ordre technique (sur des outils du marché), fonctionnel (gestion de projet, conduite de réunions, ...), ou comportementales et linguistiques ...

KLX propose depuis 2018 de nouvelles ressources pédagogiques interactives et innovantes : classes inversées, adaptive learning, MOOC, e-Learning tutoré, learning analytics..., via une plateforme en ligne dénommée 'MyKLX', qui offre la possibilité de suivre des formations à distance ou en présentiel.

La richesse des formations assure aux collaborateurs un renforcement de leurs compétences et le maintien de leur employabilité.

En 2018, les principaux objectifs poursuivis par KLX ont été :

- d'accompagner les collaborateurs dans les transformations du Groupe, notamment digitales et organisationnelles ;
- de les aider à développer leurs compétences et à s'adapter aux nouveaux enjeux technologiques et managériaux ;
- de valoriser leur apprentissage et leur montée en compétence à travers l'obtention de certifications et diplômes reconnus.

Dans le cadre de ses relations partenariales, **Keyrus** développe également des alliances privilégiées avec un grand nombre d'éditeurs majeurs et innovants du marché. Ces programmes de partenariats permettent de former les collaborateurs aux dernières versions disponibles et de se maintenir à niveau face à l'évolution des technologies.

Le Groupe forme ainsi régulièrement les consultants directement chez les éditeurs du marché (Alteryx,, IBM, Microsoft, Oracle, Qlik, SAP, Tableaux software, ...).

Keyrus développe également en interne une formation liée à la gestion de projet pour les futurs chefs de projet.

En France, plus de 1.400 heures de formation ont été consacrées à des thématiques liées au développement personnel...

3. Egalité des chances ODD5 ODD10

Fidèle à ses valeurs fondamentales dont font partie la diversité et le respect d'autrui, **Keyrus** s'est doté d'un code éthique strict qui guide l'ensemble de sa conduite et de ses pratiques.

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 soutenant activement un nombre important d'associations qui œuvrent en ce sens.

- **Keyrus** est signataire depuis de nombreuses années de la Charte de la diversité, pour promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toutes les formes de discrimination.
- **Keyrus** est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2012. Des ateliers d'échange sont régulièrement mis en place pour aider d'autres sociétés à obtenir le label diversité. Des commissions sont également tenues à dates régulières pour promouvoir, par exemple, l'accès des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises.
- **Keyrus** est signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui poursuit des objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents. En 2018, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux. Cette même année, plus de 90% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales ont été acceptées, ainsi 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 à ses valeurs de respect, d'intégrité, d'engagement et de non-discrimination.

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

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

Egalité Hommes/Femmes

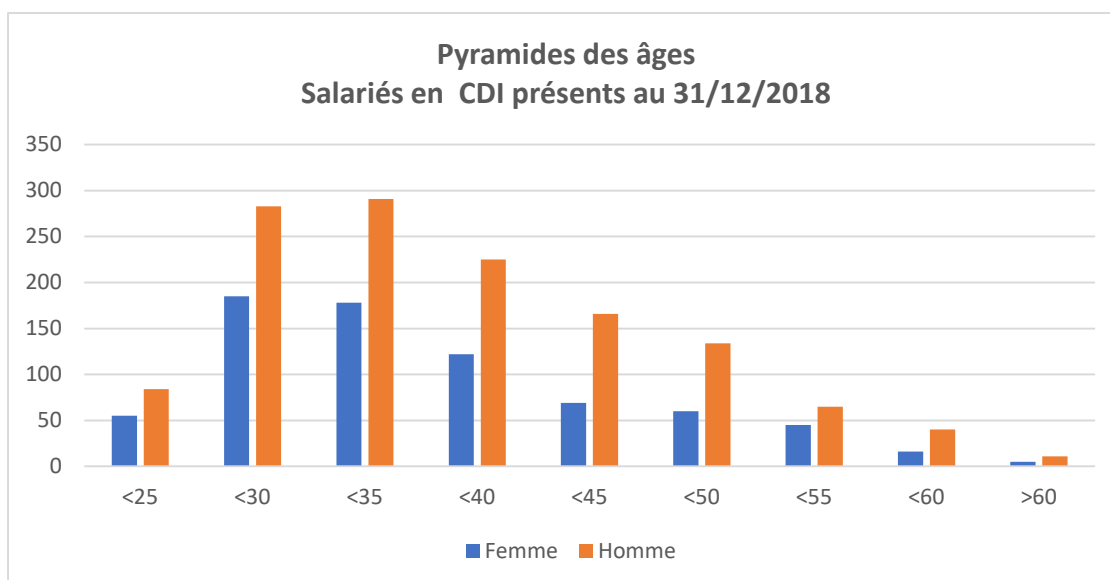
Historiquement, l'activité des entreprises de services numériques est un secteur où les femmes sont moins représentées au global de l'effectif. **Keyrus** lutte contre cet état de fait en ouvrant l'ensemble de ses postes aux deux sexes, et en assurant une parfaite équité homme femme dans ses processus de recrutement et de sélection des candidats. De ce fait, les offres d'emplois sont rédigées objectivement, sans discrimination, afin d'empêcher toute distinction entre la candidature d'hommes et des femmes.

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

Keyrus affiche aujourd'hui en termes de représentativité hommes femmes, un effectif féminin qui représente 37% de l'effectif global du Groupe ; soit un taux supérieur au taux moyen toujours constaté dans son secteur d'activité.

	Au 31/12/2018		Au 31/12/2017	
		En pourcentage		En pourcentage
Hommes	1 344	63,2%	1 167	64,3%
Femmes	784	36,8%	649	35,7%
Total (périmètre RSE)	2 128	100,0%	1 816	100,0%

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. Ce schéma traduit la difficulté à recruter des femmes, même si l'écart tend chaque année à diminuer.



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 avec les partenaires sociaux.

Keyrus est adhérent à la fondation Femmes@numérique depuis sa création en juin 2018. L'initiative est à destination de tous : professionnels, jeunes, parents, enseignants, etc. Elle porte deux ambitions : passer à l'échelle et s'inscrire dans la durée. Portée par le Cigref, Syntec numérique, la Conférence des Grandes écoles, Talents du numérique, Social Builder et l'AFMD, ce projet rassemble 42 entreprises et 40 associations, toutes engagées sur cinq ans.

La Journée de la Femme a été célébrée en 2018 à travers l'ensemble des filiales dans le monde. À cette occasion, un débat a été organisé entre les collaborateurs et les représentants de la direction afin d'échanger sur la place des femmes dans le Groupe, et rappeler la conviction du Groupe en faveur de l'égalité professionnelle.

Le 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 du secteur de Keyrus est relativement jeune : Plus de 60 % des salariés ont moins de 40 ans alors que ce taux est inférieur d'un tiers sur l'ensemble de la population active.

Valorisant l'expérience et certain de la valeur des seniors pour l'entreprise, **Keyrus** s'est doté d'un Plan d'actions pour l'emploi des seniors pour dynamiser l'intégration et assurer le maintien dans l'emploi de cette classe d'âge dans les meilleures conditions. **Keyrus** s'engage au travers de ce plan à conduire une politique appropriée de gestion de carrières de son personnel « senior » par des actions personnalisées et adaptées à la situation de chaque collaborateur sur 3 axes majeurs :

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

Keyrus a négocié dès 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 l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés seniors et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en Janvier 2017 et est suivi annuellement avec les partenaires sociaux. Les objectifs ont été respectés en 2018.

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

Keyrus a développé une politique Handicap. **Keyrus** s'engage pour la Diversité et l'Égalité d'accès aux Emplois. **Keyrus** est une entreprise citoyenne et pluriculturelle, qui a basé son développement depuis sa création sur des valeurs éthiques décrites dans une Charte Groupe. Reflet de la société moderne, **Keyrus** s'engage au travers de l'adhésion à la charte de la diversité à maintenir la réalité de ses engagements en faveur de l'égalité des chances, la non-discrimination, comme autant de 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 dès 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 pour ainsi améliorer leur compréhension, reconnaissance et intégration au sein du 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 met en place depuis 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 continuer à renforcer ses actions pour augmenter le nombre de recrutement de travailleurs handicapés au sein de l'ensemble de ses effectifs.

4. Qualité de vie au travail ODD3

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

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

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

Le Bien-être au travail

La bienveillance au travail est aujourd'hui une réelle nécessité dans l'entreprise. **Keyrus** s'intéresse au bien-être de ses salariés. Bien se sentir sur son lieu de travail est une source de motivation pour tout salarié, et de performance pour l'entreprise. Selon de nombreuses études scientifiques, l'empathie et la bienveillance font partie de la nature humaine. Les experts voient dans cette attitude une solution aux crises morales, économiques et sociales. Il devient alors possible de conjuguer performance et bienveillance au travail. Celle-ci part du cadre relationnel qui permet de poser une relation de confiance et de respect mutuel que favorisent le Groupe **Keyrus** 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.

Concernant cet environnement de travail, le Groupe opérant sur un nombre important de sites différents en France, comme à l'étranger, s'assure par exemple constamment que ses locaux et méthodes de travail respectent les règles les plus strictes de sécurité et de confort pour l'ensemble de ses collaborateurs. Ceci concerne l'aménagement d'espaces de travail et de détente, spacieux et agréables, l'isolation et la climatisation appropriée, quand cela est possible, des bureaux ou la fourniture d'un équipement adapté notamment pour les personnes pouvant souffrir de déficiences physiques. **Keyrus** développe en outre depuis plusieurs années les journées bien-être qui ont lieu tous les premiers jeudi du mois. Il met par exemple à disposition des collaborateurs des fruits frais et leur offre la possibilité de bénéficier de séances de massage et d'initiation aux techniques de relaxation (sophrologie, yoga...)

Conscient de l'importance d'un environnement de travail agréable et adapté, **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 intégralement 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.

Keyrus est un lieu d'échanges, de travail, de fidélisation, d'ouverture, de formation et de motivation.

En 2018, **Keyrus** a initié une enquête de satisfaction sur le bien être au travail auprès de ses collaborateurs (conduite sur le périmètre régional dans un premier temps). Le Groupe est fier du niveau de satisfaction de ses collaborateurs puisque 90% ont déclaré être satisfaits ou très satisfaits de leur vie professionnelle chez **Keyrus**.

En 2019, cette enquête sera reconduite et réalisée sur le périmètre de la France.

Afin d'être au plus près de ses collaborateurs et de leurs préoccupations, un Groupe « Millenials » a été mis en place afin de recueillir la vision et les attentes spécifiques de la génération Z.

L'équilibre vie privée – vie professionnelle

Keyrus agit continuellement en faveur de l'équilibre vie privée- vie professionnelle.

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

La flexibilité, 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.

Souhaitant instaurer un cadre général sur le Télétravail, des groupes de réflexion impliquant plus de 50 collaborateurs en France ont travaillé à l'élaboration d'un accord sur le Télétravail soumis à la négociation avec les partenaires sociaux pour une mise en application en 2019.

Keyrus a mis en place l'entretien 'forfait jour' deux fois par an à l'attention des collaborateurs concernés.

Conscient de l'importance que revêt cet équilibre pour l'ensemble de ses collaborateurs, **Keyrus** a intégré en 2018 ce thème d'échange dans les entretiens annuels d'évaluation de l'ensemble de ses équipes.

En 2017, **Keyrus** a signé une charte portant sur le droit à la déconnexion. **Keyrus** souhaite encourager, par cette charte, une meilleure utilisation des outils de travail et de communication, un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et s'assurer du respect des temps de repos de ses salariés.

Un questionnaire sur le droit à la déconnexion a été envoyé aux salariés en France en 2018.

- 208 collaborateurs, dont 21,6% sont managers et 90% sont cadres, ont répondu à l'enquête.
- Plus de 86% des participants ont indiqué que pour eux le terme « droit à la déconnexion » évoquait quelque chose de positif voir de très positif.
- Plus de 85% d'entre eux bénéficient d'outils professionnels connectés (smartphone, ordinateurs portables, tablette...).
- Plus de 57% d'entre eux utilisent ces équipements de manière occasionnelle.
- 15% d'entre eux déclarent les utiliser tout le temps, et inversement, 27% d'entre eux déclarent ne jamais les utiliser.
- Enfin, plus de 80% des collaborateurs considèrent avoir un bon équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Ces résultats traduisent les efforts de **Keyrus** pour fidéliser ses collaborateurs.

Les salaires et leur évolution

La masse salariale et les charges sociales du Groupe **Keyrus** sur le périmètre RSE se décomposent de la manière suivante sur le périmètre RSE :

	2018	2018 Pro forma 2017	2017
Masse salariale	95 103 150	84 030 184	78 931 881
Charges patronales	37 607 300	34 683 737	35 012 061
Périmètre France	39,5%	41,3%	44.4%

Pro forma : sans la France

La couverture sociale sur le périmètre RSE est relativement élevée à 39,5% avec un taux de 44,8% sur le périmètre France.

La politique de rémunération intègre un levier attractif de bonus variable lié à des objectifs individuels et d'équipe, qualitatifs et quantitatifs. 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 des versements volontaires.

Organisation du temps de travail

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

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

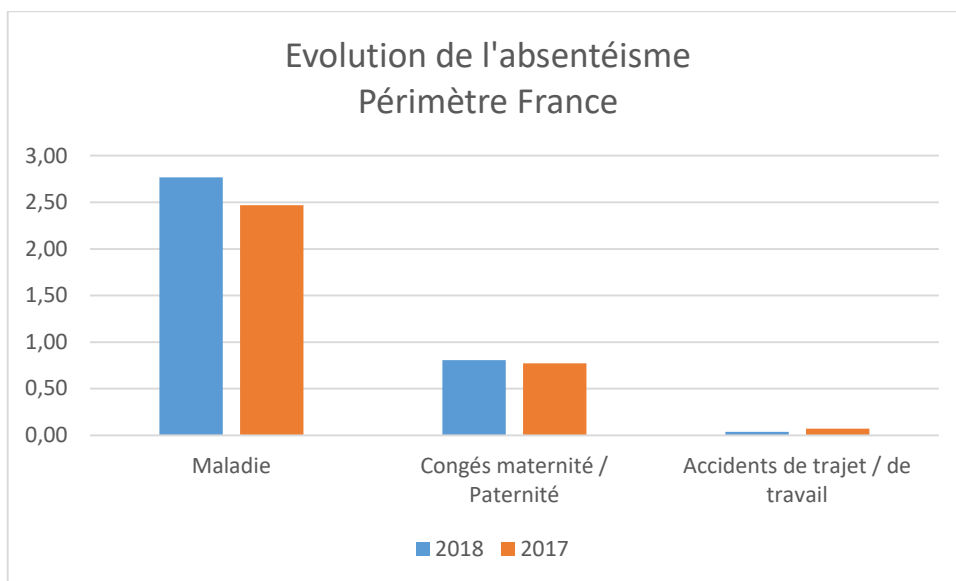
Depuis plusieurs années, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux à temps plein ou temps partiel. En 2018, plus de 90% des demandes de temps partiel ont été acceptées, ainsi que des aménagements de télétravail lorsqu'ils étaient compatibles avec les fonctions du demandeur.

Un accord sur le Télétravail sera mis en œuvre au sein de **Keyrus** en 2019 en France, sur la base des ateliers de travail réalisés en 2018.

Absentéisme

L'absentéisme est relativement peu élevé sur le périmètre France – France puisqu'il est de 3,64%. Le taux est plus faible en France avec un absentéisme de 3.61%. Les congés maternité / paternité représentent aujourd'hui 22% environ des absences.

Ces taux sont les résultats des politiques menées en interne sur les conditions de travail et sur la qualité de vie au travail qui rentrent dans les critères de performance de **Keyrus**.



Santé et sécurité

Périmètre France	2018	2017
Nombre d'accidents avec arrêt		
<i>Accidents de trajet</i>	8	11
<i>Accident de travail</i>	4	3
Taux de Fréquence Accident de Travail	1.67	NC
Taux de Gravité Accident de Travail	0.05	NC
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0

Les accidents concernent essentiellement des accidents de trajets. Sur le périmètre France, le Groupe a enregistré 8 accidents de trajets en 2018 avec un arrêt de travail.

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

Relations sociales

Le dialogue social (organisation, procédures, consultation, négociation)

- Au cours des dernières années **Keyrus** a réalisé un certain nombre d'accords et de chartes internes afin de continuer de développer le dialogue social au sein de toute l'entreprise, :Accord égalité professionnelle Homme-Femme
- Accord intergénérationnel
- Charte du droit à la déconnexion
- Note interne sur les trajets inhabituels engendrant des compensations
- Charte Intranet
- Charte Informatique
- Charte du traitement des données RH

Les accords collectifs

Keyrus a renouvelé ses deux accords collectifs en Janvier 2017 pour une durée de 3 ans

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

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

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

□ **Accord Intergénérationnel**

Il est destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges en entreprise, facteur de compétitivité et de performance pour les entreprises.

L'accord intergénérationnel 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, de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.

La négociation d'un accord sur le Télétravail a été menée en 2018. Sa finalisation et mise en œuvre sont prévues en 2019.

VI. Responsabilité sociétale

1. 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 des 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 2018, **Keyrus** a mis en place une fonction de Contrôle Interne Groupe afin de poursuivre et de finaliser notamment sa mise en conformité avec la loi Sapin II relative à la 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 dépendance 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. Une forte écoute clients et une relation dans la durée

L'analyse et la compréhension des besoins des clients constituent l'une des priorités du Groupe. **Keyrus** s'engage à proposer à ses clients 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** s'appuie sur l'écoute et le dialogue.

L'un des indicateurs de performance de **Keyrus** suivi dans le cadre de la certification ISO 9001 en France est la mesure de satisfaction de ses clients.

VII. Keyrus et l'environnement

1. La politique globale en matière environnementale

UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE AFFIRMEE

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 mais aussi de ses clients, de ses fournisseurs, en minimisant son impact environnemental, en maîtrisant sa consommation d'énergie, ses déplacements professionnels, 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.
- Le comité de Direction en charge de la RSE a analysé les risques environnementaux de **Keyrus** et a identifié un enjeu clef, le changement climatique. Ce dernier est décliné en quatre axes importants autour desquels le Groupe agit afin de réduire son impact sur l'environnement :
 - Gestion du parc immobilier et des locaux
 - Matériels informatiques et autres équipements
 - Transport et déplacements professionnels
 - Gestion des fournisseurs et partenaires

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.

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

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

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

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

En outre, des travaux significatifs ont été réalisés ces dernières années pour l'aménagement des bureaux afin de favoriser le bien être des équipes. Des lieux et salles de détente et de co-working ont ainsi été par exemple créés en nombre.

Matériels informatiques et autres équipements

La politique d'achats du Groupe est gérée selon un modèle centralisé assurant une standardisation et une mutualisation du matériel utilisé. De ce fait, la Direction des Achats Groupe réalise elle-même les bilans carbone et autres audits énergétiques, 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 du parc de serveurs ainsi que de l'ensemble de ses équipements, permettant une totale maîtrise des coûts, à la fois économiques et écologiques.

Gestion de l'énergie

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

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

Ces actions s'accompagnent de campagnes de sensibilisation contre le gaspillage de papier et d'encre, et la favorisation du recours au scan, ou l'impression recto-verso.

Maitrise 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 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.

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

TRANSPORT ET DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS

L'activité de **Keyrus peut générer une mobilité importante de ses collaborateurs avec** un impact environnemental lié aux déplacements.

Afin de réduire cet impact, Keyrus encourage ainsi tout au long de l'année ses collaborateurs à :

- Ne se déplacer qu'en cas de stricte nécessité
- Opérer une gestion intelligente des agendas en regroupant les déplacements vers des destinations proches
- Eviter les déplacements aux heures de pointe
- Privilégier, quand cela est possible, les réunions en visioconférence ou téléconférence. Ainsi, le siège de Levallois dispose de salles de visioconférence. Les régions en France et certaines filiales à l'étranger bénéficient de ces équipements (France, 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

2. Changement climatique

Les rejets de gaz à effets de serre

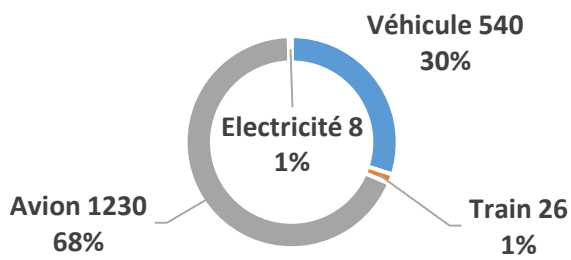
Les gaz à effet de serre sont de 2 natures pour le Groupe **Keyrus** :

- 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

Bilan de gaz à effet de serre

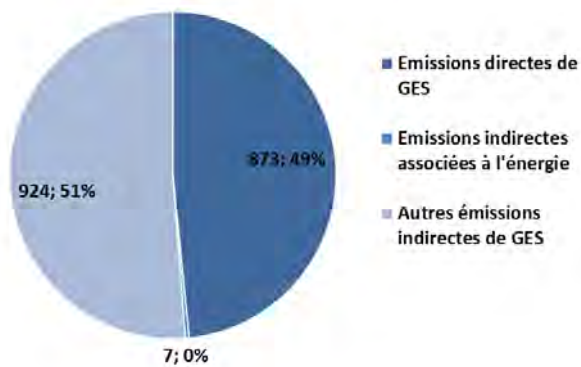
Keyrus a réalisé en 2018 son bilan de gaz à effet de serre sur le périmètre RSE.

Emissions de Gaz à Effet de Serre en TequCO₂



L'avion représente 68% des émissions de gaz à effet de serre, et les véhicules 30%. Ces informations diffèrent selon les zones géographiques avec des émissions relatives aux véhicules beaucoup plus importantes en France comme le montre les graphiques ci-dessous relatifs à ce territoire.

Bilan GES : Emissions de GES par scope, en tCO₂e et en %

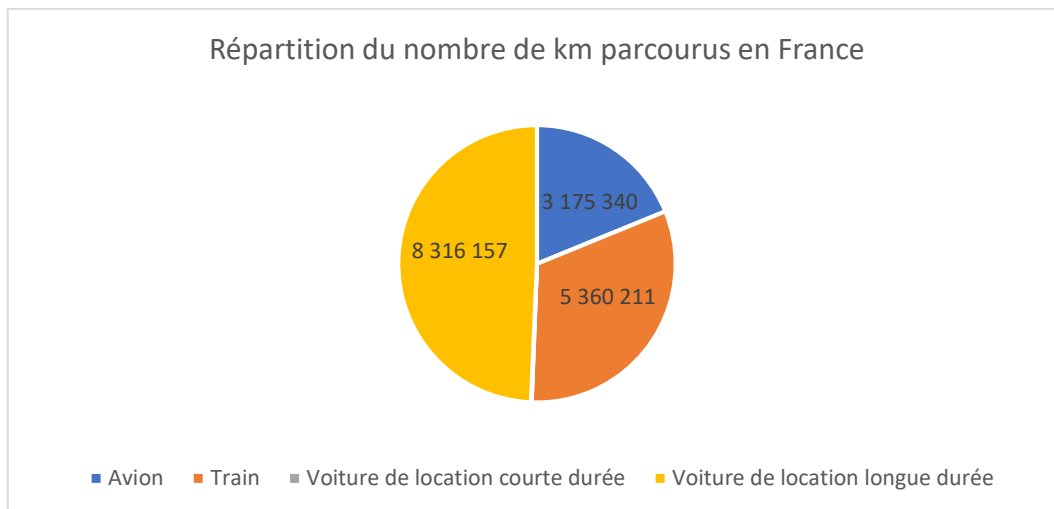


Les émissions directes de GES représentent près de 50% des émissions de GES et les autres émissions indirectes de GES couvrent l'autre moitié. Les émissions indirectes associées à l'énergie sont non significatives ;

Bilan des émissions de CO₂ suivi sur le périmètre France

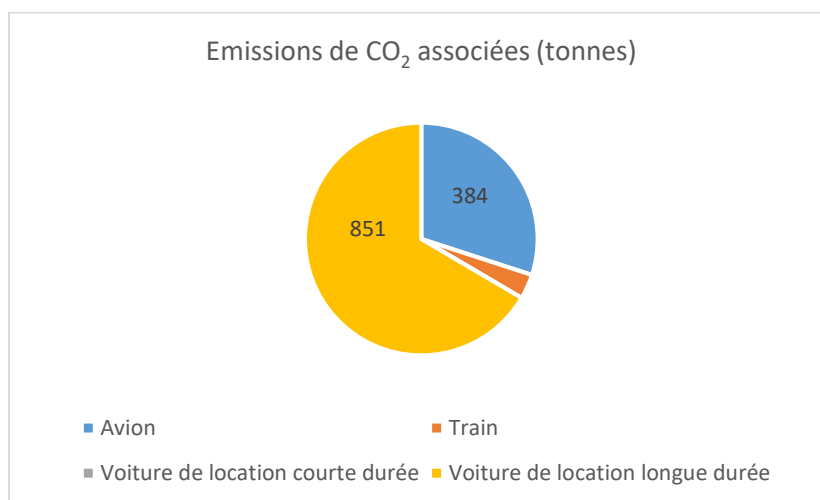
Le suivi est réalisé par les agences de voyage du Groupe

Les kilomètres parcourus en train et en avion sont les suivants :



Le train représente plus de 30% des kilomètres parcourus, ce qui est conforme à la politique de **Keyrus** de recourir au train, peu émetteur de gaz à effet de serre en France.

Les émissions de CO₂ associées sont les suivantes :



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.

Alors que les véhicules représentent 50% des kilomètres parcourus, ils représentent les deux tiers des émissions de CO₂. **Keyrus** revoit actuellement la flotte de véhicules et incite à l'utilisation de véhicules hybrides, voire électrique ;

3. Economie circulaire

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 de bureau du siège sont gérés par la société Tri.o Greenwishes.

Le siège a enregistré les déchets suivants :

- DIB 20,10 tonnes
- Papiers et cartons 12,15 tonnes
- Canettes 0,08 tonnes
- Bouteilles plastiques 0,41 tonnes

Total 32,74 tonnes de Déchets de bureau en 2018

La valorisation de ces déchets a permis d'économiser 4.02 tonnes équivalent CO₂ en 2018.

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.

a. 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 2018.

4. Enjeux non significatifs pour le Groupe Keyrus

Les enjeux suivants sont non applicables pour le Groupe **Keyrus** :

- La lutte contre la précarité alimentaire
- Le respect du bien-être animal
- Une alimentation responsable, équitable et durable.

La lutte contre le gaspillage alimentaire est un enjeu non significatif pour le Groupe.

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	223
- Attestation du responsable du document de référence	223
2 CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
- Noms et Coordonnées	222
- Tableau sur la publicité des honoraires des Commissaires aux Comptes	223
3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	8-9
4 FACTEURS DE RISQUES	105
5 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
- Historique et évolution de la Société	14
- Informations juridiques concernant la Société	210
- Investissements	50
6 APERCU DES ACTIVITÉS	
- Principales activités	18
- Principaux marchés	52
- Événements exceptionnels	S.O.
- Dépendance à l'égard des Brevets et Licences	95
- Concurrence	93
7 ORGANIGRAMME	
- Description et organigramme du Groupe	44
- Principales filiales du Groupe	84
8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	S.O.
9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT CONSOLIDÉS	
- Situation financière	124
- Résultat d'exploitation	89
- Rapport des Commissaires aux Comptes	160
10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
- Informations sur les capitaux	126
- Flux de trésorerie	127
- Conditions d'emprunts, structure de financement de l'émetteur et restrictions à l'utilisation des capitaux	155
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	50
12 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
- Tendances	52
- Incertitudes sur les tendances	52
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 rgans d'administration et de direction.	60
- Conflits d'intérêts au niveau des rgans d'administration, de direction et de la Direction Générale	62

15 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
- Rémunérations versées	66
- Provisions	S.O.
16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
- Mandats	71
- Contrats de service	S.O.
- Comités	97
- Conformités aux règles du gouvernement d'entreprise	60
17 SALARIÉS	
- Répartition des effectifs	144
- Participations et stock-options des mandataires sociaux	67
- Accord de participation au capital	S.O.
18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	79
19 OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	60
20 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
- Etats financiers	124
- Informations financières historiques	3
- Vérification des informations financières	160 & 180
- Politique de distribution de dividendes	S.O.
- Procédures judiciaire et d'arbitrage	S.O.
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
- Capital social	212
- Acte constitutif et statuts	210
22 CONTRATS IMPORTANTS	S.O.
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	221
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	221
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	121

Légende : S.O. : Sans Objet

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport de Gestion du Groupe Keyrus prévu par les articles L.225-100 et L.225-100-2 du Code du Commerce.

Les parties du Document de Référence correspondant aux différentes parties du Rapport de Gestion du Groupe sont présentées ci-dessous.

Information
Pages du Document de Référence

RAPPORT DE GESTION	
- Activité et évolution des affaires/ Résultats/Situation financière et indicateurs de performance	87
- Utilisation des instruments financiers par la Société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation	S.O.
- Description des principaux risques et incertitudes	105
- Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	84
- Faits postérieurs à la clôture/ Perspectives d'avenir	90
- Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	100
- Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	95
- Achat et ventes d'actions propres	214

- Rémunération des mandataires sociaux	64
- Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	66
- Mandats et fonctions des mandataires sociaux	82
- Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	S.O.
- Actionariat	103
- Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital	S.O.
- Informations sociales et environnementales	224
- Activités en matière de recherche et de développement	40
- 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	120

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)	228
- Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	229
- Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	229
- Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	239

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)	240
- Absentéisme (motifs)	240

RELATIONS SOCIALES

- Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	241
- Bilan des accords collectifs	241
- Œuvres sociales	241

SANTÉ ET SÉCURITÉ

- Conditions d'hygiène et de sécurité	241
- Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	241
- Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	241
- Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	242

FORMATION

- Nombre total d'heures de formation	234
- Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés	234

DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES (POLITIQUE MISE EN ŒUVRE ET MESURES PRISES EN FAVEUR)

- Égalité entre les femmes et les hommes	236
- Emploi et insertion des personnes handicapées	237
- Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	235

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

- Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification. 243
- Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement. 243
- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions. 243
- 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. 245
- Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets 248
- Prise en compte des nuisances sonores 245
- Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité 245

UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

- Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales 245
- Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation 245
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables 245
- Utilisation des sols 248

CONTRIBUTION À L'ADAPTATION ET À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

- Rejets de gaz à effet de serre 246
- Prise en compte des impacts du changement climatique 246
- Protection de la biodiversité 248
- Mesures prises pour limiter les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées 245

INFORMATIONS SOCIÉTALES

IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ

- Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional 229
- Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales NB*

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

- Conditions du dialogue avec les parties prenantes 241
- Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat 235

SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux 243
- Importance de la sous-traitance 243
- Responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants 243

LOYAUTÉ DES PRATIQUES

- Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption 242
- Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs NB*
- Actions engagées en faveur des droits de l'homme 242

*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