

RCS : NANTERRE

Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

**Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après**

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 2004 B 05521

Numéro SIREN : 400 149 647

Nom ou dénomination : KEYRUS

Ce dépôt a été enregistré le 04/01/2018 sous le numéro de dépôt 453

## III – ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

## 3.1 Etats Financiers consolidés au 31 décembre 2016

## KEYRUS

## I. — Compte de résultat consolidé

En milliers d'€	Notes	31/12/2016	31/12/2015
		12 mois	12 mois
Chiffre d'affaires	5	227 926	201 953
Autres produits de l'activité		199	315
<b>Total produits des activités ordinaires</b>		<b>228 125</b>	<b>202 268</b>
Achats consommés		-85 265	-73 311
Charges de personnel	6	-130 353	-116 324
Impôts et taxes		-2 270	-2 032
Dotations aux Amortissements	12	-1 243	-1 169
Reprises de provision & Pertes de valeur		701	805
Autres produits et charges opérationnels		-527	-2 165
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>		<b>9 167</b>	<b>8 072</b>
Autres produits opérationnels	7	156	172
Autres charges opérationnelles	7	-1 948	-2 527
<b>Résultat Opérationnel</b>		<b>7 375</b>	<b>5 717</b>
Coût de l'endettement financier net	8	-1 404	-1 461
Autres produits et charges financiers	8	733	854
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>6 704</b>	<b>5 110</b>
Impôts sur le résultat	9	-2 091	-1 810
<b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Résultat net</b>		<b>4 612</b>	<b>3 300</b>
Dont:			
Part du Groupe		4 353	3 717
Part des minoritaires		259	-417
Résultat par action	10	0,28	0,24
Résultat dilué par action		0,28	0,24



cey/...  
a/m = 16/11

## II. — Etat du résultat global consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2016 12 mois	31/12/2015 12 mois
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>4 612</b>	<b>3 300</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
<b>Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :</b>		
- Revaluations au titre des régimes à prestations définies	-114	73
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	38	-24
<b>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</b>	<b>-76</b>	<b>49</b>
<b>Eléments devant être reclassés ultérieurement en résultat net :</b>		
- Ecart de conversion	453	-89
- Réévaluation des instruments dérivés de couverture		
- Ecart actuariels sur les régimes à prestations définies		
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	-102	116
<b>Sous total des éléments devant être reclassés</b>	<b>351</b>	<b>27</b>
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts</b>	<b>275</b>	<b>76</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>4 887</b>	<b>3 376</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	4 582	3 724
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	305	-348

### III. — Bilan

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2016	31/12/2015
Goodwill	11	44 371	40 312
Immobilisations Incorporelles	12	391	386
Immobilisations Corporelles	12	3 365	2 533
Autres actifs non courants	13	25 361	22 777
Impôts différés actifs		4 706	4 651
<b>Total Actif Non Courant</b>		<b>78 194</b>	<b>70 658</b>
Stocks et en cours	14	9	6
Créances clients et autres débiteurs	15	96 954	88 165
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	20 278	20 297
<b>Total Actif Courant</b>		<b>117 240</b>	<b>108 468</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>195 434</b>	<b>179 127</b>

PASSIF	Notes	31/12/2016		31/12/2015	
Capital	17	4 241		4 241	
Primes d'émission		20 942		20 942	
Réserves consolidées		13 642		10 350	
Résultat consolidé		4 353		3 717	
<b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>		<b>43 179</b>		<b>39 251</b>	
Intérêts minoritaires		1 064		36	
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>44 243</b>		<b>39 287</b>	
Provisions	18	7 093		8 585	
Passif financiers	20	19 337		11 782	
Impôts différés passifs		123		174	
<b>Total Passif Non Courant</b>		<b>26 552</b>		<b>20 541</b>	
Provisions	18	3 857		2 743	
Passifs financiers	20	20 783		25 273	
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	21	31 910		27 519	
Dettes fiscales et sociales	21	42 296		40 288	
Autres passifs	21	25 793		23 477	
<b>Total Passif Courant</b>		<b>124 639</b>		<b>119 299</b>	
<b>Total du passif</b>		<b>195 434</b>		<b>179 127</b>	

#### IV. — Tableaux des flux de trésorerie consolidés

OPERATIONS	En Lilliers d'€	
	31/12/2016	31/12/2015
<b>Résultat net</b>	4 612	3 300
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-576	-580
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	491	2 009
Élim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	-284	
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		
Plus et moins-values de cession	19	-458
Résultat de dilution		
Élim. des autres charges et produits calculés	45	100
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>4 307</b>	<b>4 370</b>
Coût de l'endettement financier net	1 404	1 461
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	2 091	1 810
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>	<b>7 802</b>	<b>7 642</b>
Impôts versés	-2 489	-1 625
<b>Variation du BFR</b>	<b>1 014</b>	<b>437</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>6 326</b>	<b>6 453</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-2 137	-1 378
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		4
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		1 208
Encaissements liés aux cessions titres consolidés		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-1 657	-497
Incidence des variations de périmètre	-1 921	-1 425
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-5 714</b>	<b>-2 088</b>
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	14	
Rachats et reventes d'actions propres	28	18
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-16 021	-12 178
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	16 317	13 146
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 366	-1 447
Autres flux liés aux opérations de financement		
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-1 027</b>	<b>-460</b>
Incidence des variations des cours des devises	5	3
Incidence des changements de principes comptables	150	-2
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-261</b>	<b>3 906</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture</b>	<b>20 263</b>	<b>16 357</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture</b> (Note 16)	<b>20 002</b>	<b>20 263</b>

## V. — Variation des capitaux propres

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Reserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
<b>Solde au 31/12/2014</b>	4 241	20 942	7 129	363	2 826	35 504	307	35 811
Affectation résultat à reclassement			2 826		-2 826			
Incidence des changements de méthodes			129			129		129
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			164	-156		7	69	76
Résultat 2015					3 717	3 717	-417	3 300
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			164	-156	3 717	3 724	-348	3 376
Variation de l'auto détention			18			18		18
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-668			-668	136	-531
Put sur Intérêts minoritaires			543			543	-59	484
Autres								
<b>Solde au 31/12/2015</b>	4 241	20 942	10 142	209	3 717	39 251	36	39 287
Affectation résultat à reclassement			3 717		-3 717			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-177	406		229	46	275
Résultat 2016					4 353	4 353	259	4 612
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			-177	406	4 353	4 582	305	4 887
Augmentation de capital							15	15
Variation de l'auto détention			378			378		378
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-637			-637	2 151	1 514
Put sur Intérêts minoritaires			-395			-395	-1 443	-1 839
Autres								
<b>Solde au 31/12/2016</b>	4 241	20 942	13 027	615	4 353	42 179	1 064	44 243

## VI. — Notes annexes

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

### GENERALITES

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

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 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 24 mars 2017, et donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2016. 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 2016 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 2016. 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 2016 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2015 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2016 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Aucune nouvelle norme ne s'applique pour la première fois à compter du 1er janvier 2016. Seuls quelques amendements de normes s'appliquent obligatoirement aux exercices ouverts en 2016 :

- Amendements à IAS 1 « Amélioration des informations à fournir en annexe » ;
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 « Éclaircissements sur les modes d'amortissements acceptables » ;
- Amendements à IAS 19 « Régimes à prestations définies, cotisations des membres du personnel » ;
- Amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes » ; • Améliorations annuelles, cycle 2010-2012 et cycle 2012-2014.

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après qui pourraient le concerner et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2016 :

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

Une analyse des impacts et des conséquences pratiques de l'application de ces normes est en cours.

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

1) **Méthodes de consolidation :**

a) Les filiales (sociétés contrôlées) sont consolidées par intégration globale. Par contrôle on entend le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, le pouvoir s'accompagnant généralement de la détention de plus de la moitié des droits de vote. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé.

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

b) Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l'acquisition. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l'acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l'entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu'en cas d'actif cédé, la transaction n'indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.

2) **Regroupements d'entreprises :** Ces regroupements sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur conformément aux prescriptions des IFRS. Les écarts d'évaluation dégagés à cette occasion sont comptabilisés dans les actifs et passifs concernés, y compris pour la part des minoritaires et non seulement pour la quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après ré-estimation, la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

3) **Intérêts minoritaires :** lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100%, la norme IFRS 3 révisée offre l'option, disponible pour chaque regroupement d'entreprise, de comptabiliser l'écart d'acquisition soit sur une base de 100%, soit sur la base d'un pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). La participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est ainsi évaluée soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable.

Pour les acquisitions d'intérêts complémentaires d'une filiale, réalisées à partir du 1er janvier 2010 et qui ne modifient pas le contrôle exercé sur cette filiale, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres part du Groupe, sans changer la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition. La part de ces acquisitions payée en numéraire, nette des frais d'acquisition associés, est classée en flux de trésorerie liées aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés

En application de IAS 32 lorsque les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée à la date de clôture pour un montant correspondant à la juste valeur de l'option.

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- D'une part l'élimination de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondants ;
- D'autre part, une diminution des capitaux propres part du Groupe : l'écart entre le prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle est présenté en diminution des « résultats accumulés ». Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle.

4) **Conversion des comptes exprimés en monnaies étrangères** : Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Réserve de conversion ».

Les goodwill et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

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

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

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est bien inférieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession. Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

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

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

b) **Immobilisations corporelles** : Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition pour le groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées. Les amortissements sont généralement pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

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

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

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

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

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

7) **Goodwills** : Les goodwills représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations. Les goodwills comptabilisés séparément font l'objet, une fois par an, d'un test de dépréciation. La méthodologie retenue consiste principalement à comparer les valeurs recouvrables de chacune des entités opérationnelles du groupe, aux actifs nets correspondants (y compris goodwills). Ces valeurs recouvrables sont essentiellement déterminées à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en termes de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacun des segments opérationnels ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Lors d'une prise de contrôle les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés soit à leur quote part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle pour chaque opération d'acquisition.

Les dépréciations relatives aux goodwills ne sont pas réversibles.

8) **Actifs financiers non courants** : Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable est comptabilisée en résultat et est réversible si la valeur recouvrable était amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont analysés comme des actifs financiers disponibles à la vente conformément à la norme IAS 39. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de valeur sont comptabilisées dans les capitaux propres.

En cas de perte de valeurs définitives, le montant de la dépréciation est comptabilisé en résultat de la période.

A chaque clôture, un examen des autres actifs financiers est effectué afin d'apprécier s'il existe des indications objectives de perte de valeur de ces actifs. Le cas échéant, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

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

10) **Clients et autres débiteurs** : Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

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

12) **Provisions pour pensions, indemnités de fin de carrière et autres avantages du personnel** :

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

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

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

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

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

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

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

13) **Provisions pour restructuration** : Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement.

aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

Les montants provisionnés correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif. L'effet du passage du temps est comptabilisé en coût de financement.

14) **Provisions Garantie / Risques projets** : Certains contrats de prestations de services au forfait sont assortis d'une période de garantie. L'évaluation du coût de la garantie est basée sur l'analyse des données historiques. Par ailleurs, une provision complémentaire est le cas échéant dotée pour couvrir :

- Des risques spécifiques de réalisation et de bonne fin sur certains projets,
- Des risques liés à l'utilisation de technologie émergente dans le cadre de contrats clients.

15) **Instruments hybrides** : Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. C'est notamment le cas des obligations à bons de souscriptions et / ou d'acquisition d'actions. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives, telles que définies dans la norme IAS 32 – "Instruments financiers : Présentation". La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions. La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

16) **Emprunts portant intérêt** : Les emprunts portant intérêts sont comptabilisés à leur valeur nominale d'origine, diminuée des coûts de transaction directement imputables. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti. La différence entre le coût amorti et la valeur de remboursement est reprise en résultat en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée des emprunts.

17) **Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés** : Le Groupe utilise des swaps de taux pour gérer son exposition aux risques de taux. L'objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe. Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan en juste valeur. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte. Le Groupe désigne ses instruments dérivés conformément aux critères établis par la norme IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation". Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat de la période pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

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

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

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

- Prévisions de résultats fiscaux futurs ;
- Part des charges exceptionnelles ne devant pas se renouveler à l'avenir incluse dans les pertes passées ;

- Historique des résultats fiscaux des années précédentes.

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

19) **Chiffre d'affaires** : Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). Ils sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais.

Un produit est comptabilisé en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens. En général, le chiffre d'affaires relatif à la vente de biens et d'équipements est comptabilisé lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au groupe.

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

Selon IAS 11, un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs qui sont étroitement liés ou interdépendants en terme de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation. En application de la norme IAS 11, les sociétés du Groupe comptabilisent leurs contrats de construction selon la méthode de l'avancement. La méthode à l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement du projet liés au nombre d'heures ou aux coûts encourus sur les coûts totaux réestimés périodiquement projet par projet. Dès lors qu'un dépassement des coûts totaux prévisionnels sur la facturation prévue apparaît, il est constitué une provision pour perte à terminaison.

Pour les transactions ne comprenant que des services, des prestations de formation ou de conseils, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé que lorsque les services sont rendus.

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

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

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

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

22) **Trésorerie et équivalents de trésorerie** : Conformément à la norme IAS 7 « *Tableau des flux de trésorerie* », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, liquides et facilement convertibles en un montant déterminable de liquidité. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IAS 39 « *Instruments*

*financiers* », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

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

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

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

24) **Secteurs opérationnels** : Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

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

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

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

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

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

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

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

## 26) Politique de gestion des risques financiers

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. Dans ce contexte la société ne pratique pas de couverture du risque de change.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est principalement à taux variable. Dans le contexte de taux favorable actuel, le Groupe envisage de mettre en place une couverture de taux sur le second semestre 2017 afin de sécuriser son coût de financement avantageux.

### Note 2. – Evénements postérieurs à la clôture

Le 6 février 2017, **Absys-Cyborg** a conclu l'acquisition de 100% des titres de Decilogic, société de conseil localisée à Toulouse et portant une offre BI/reporting sur ERP Sage et Navision ainsi qu'une offre Workflow & portail collaboratif. La société a réalisé un chiffre d'affaires de près d'un million d'euros en 2016 et emploie une dizaine de collaborateurs. Outre l'élargissement de sa présence géographique, cette acquisition permet à **Absys-Cyborg** d'accompagner sa stratégie dans le développement d'offres BI/Reporting et de renforcer ses expertises en offre de mobilité sur son marché.

### 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 futurs de trésorerie.

### Note 4. – Faits marquants de l'exercice et évolution du périmètre de consolidation

En mai 2016, l'administration a notifié à **Keyrus SA** l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. Afin d'interrompre la prescription sur le CIR 2012 et l'exercice 2013, l'administration a notifié une proposition de rectification interruptive de prescription pour cette seule année 2013. Ceci permet de prolonger les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur l'exercice 2013. Compte tenu des conclusions des contrôles précédents et des points de discussion sur le contrôle en cours, la

société estime que sa position concernant le risque encouru est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2016.

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2016 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- **Medqualis** : en janvier 2016, Keyrus a finalisé la reprise de 55% de Medqualis, société basée à Montréal, spécialisée en biopharmacie et intervenant au Canada et au nord des Etats-Unis. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre aux activités Biopharma de Keyrus de développer leur présence à l'international.
- **Créac'h** : en février 2016, Keyrus a repris 100% de la société Créac'h Consulting, cabinet de conseil en management spécialisé en conseil en organisation RH et en SIRH, basée à Paris. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre à Keyrus Management de renforcer son expertise RH.
- **Keyrus Management Belgium** : En mars 2016, Keyrus Belgium a finalisé le rachat de 51% de Navigha, cabinet de conseil en management basé à Bruxelles et réalisant environ 4M€ de chiffre d'affaires en 2015. Dans le cadre de cette acquisition, Keyrus Belgium a apporté ses activités de conseil en management et transformation à Navigha et a renommé l'ensemble Keyrus Management Belgium.
- **I'Car Systems** : Absys-Cyborg a conclu en juillet 2016 l'acquisition d'un parc de maintenance de solutions Sage FRP 1000 spécialisé sur la clientèle de concessionnaires et de garagistes français.
- **Keyrus UK (ex-BIPB Group)** : Rachat de parts d'un minoritaire afin de porter la participation de 76% à 100%.
- **Keyrus Management Régions** : Rachat de parts d'un minoritaire afin de porter la participation de 90% à 95%
- **Keyrus Middle East Software DMCC** : Rachat d'un minoritaire afin de passer de 20% à 100%
- **Keyrus Middle East Software LLC** : création de la société avec 49% des parts et 80% des intérêts
- **Biopharma Innovation et Keyrus Management Régions** : sociétés déjà constituées en 2015 mais entrées dans le périmètre de consolidation en 2016

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2016	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	90%	90%	01/01/16 - 31/12/16
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Chine	Shanghaï	31 décembre	100%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/16 - 31/12/16
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus UK (1)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 05/04/16
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/16 - 31/12/16
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB Group Limited	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus UK (2)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Créac'h Consulting (3)	Paris - France	31 décembre	100%	90%	01/01/16 - 30/08/16
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management Regions	Paris - France	31 décembre	95%	93%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Talents	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Medqualis	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/16 - 31/12/16
Rheims	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16

(1) Société liquidée le 05/04/2016

(2) Ex : BIPB Limited UK

(3) TUP dans Keyrus Management le 30/08/2016

#### Note 5. – Information par secteurs opérationnels et par zones géographiques.

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

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM)

La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

- de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §20. La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.
- des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

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

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

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

en Millions €	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Produits</b>						
Ventes externes	180 418	47 508	227 926	154 985	46 968	201 953
Total produits des opérations	180 418	47 508	227 926	154 985	46 968	201 953
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	5 016	4 151	9 167	4 195	3 878	8 072
Autres produits et charges opérationnels	-1 412	-380	-1 792	-2 351	-5	-2 356
<b>Résultat Opérationnel</b>	3 604	3 770	7 375	1 844	3 873	5 717

en Millions €	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015			
	Grands Comptes	Middle Market	Éliminations Intra-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Éliminations Intra-secteur	Total
<b>Bilan :</b>								
<b>Actifs</b>								
Goodwills	32 036	12 335		44 371	28 165	12 147		40 312
Immobilisations nettes	2 844	911		3 755	2 284	634		2 919
Actifs sectoriels	82 132	24 620	-9 789	96 963	74 224	19 990	-6 041	88 173
Autres Actifs	46 936	3 219	191	50 345	50 477	8 923	-11 676	47 724
<b>Total des actifs consolidés</b>	163 947	41 085	-9 598	195 434	155 150	41 694	-17 717	179 127

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2016 et 2015 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/2016	31/12/2015
France	62%	64%
Europe Zone Euro hors France	20%	19%
Autres	19%	17%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Salaires et traitements	93 303	83 995
Charges sociales	34 244	30 181
Autres charges de personnel	2 689	2 005
Engagement retraite	117	142
Rémunérations payées en actions		
<b>TOTAL</b>	<b>130 353</b>	<b>116 324</b>

Au cours de l'exercice, **Keyrus** et sa filiale **Absys-Cyborg** ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 7,1 M€ (4,7 M€ en 2015)

La loi de finances pour 2016 précise que le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2016, ce produit s'élève à 0,6M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2016	31/12/2015
Effectif opérationnel	1 932	1 753
Effectif commercial et administratif	420	371
<b>Total effectif</b>	<b>2 352</b>	<b>2 124</b>

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

#### Note 7. – Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Charges de réorganisation	-1 071	-634
Résultat de cession d'actif	-19	-142
Autres	-702	-1 581
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-1 792</b>	<b>-2 356</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement **Keyrus SA** et **Absys Cyborg**.

Les autres charges concernent principalement des locaux inoccupés portés par **Keyrus SA**. Pour rappel en 2015, les autres charges concernent principalement la dépréciation du goodwill sur les activités au Canada.

## Note 8. – Résultat financier

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Intérêts et autres produits financiers	-35	-46
Reprises sur provisions financières		
Autres produits financiers		
<b>Total produits financiers</b>	<b>-35</b>	<b>-46</b>
Intérêts et charges assimilées	1 369	1 415
Autres charges financières		
<b>Total Charges financières</b>	<b>1 369</b>	<b>1 415</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-1 404</b>	<b>-1 461</b>

en milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Gains de change	683	1 318
Produit d'actualisation sur créances d'exploitation	571	580
Autres produits financiers	99	723
<b>Total produits financiers</b>	<b>1 354</b>	<b>2 621</b>
Perte de change	643	1 532
Autres charges financières	257	235
Variation des justes valeurs des instruments financiers	-279	
<b>Total Charges financières</b>	<b>621</b>	<b>1 767</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>733</b>	<b>854</b>

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.404 K€ (1.461 K€ pour 2015).

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 571 K€.

Les autres charges financières incluent principalement des charges sur le Brésil (83K€) ainsi que des charges d'actualisation (50K€).

## Note 9. -- Impôts

### Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Impôt différé	28	164
Impôt exigible	-2 119	-1 974
Charge (+) ou produit (-) d'impôt	-2 091	-1 810

La charge d'impôts exigible intègre un montant de CVAE s'élevant à 1,4M€ au 31 décembre 2016 (1,4M€ au 31 décembre 2015).

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

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Résultat avant impôts	6 704	5 110
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	2 234	1 703
Rapprochement :		
Différences permanentes	-2 665	-1 857
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs		
Variation /utilisation des impôts différés actifs non reconnus	1 674	910
Impact du report variable	-10	-48
Effet des différences de taux d'imposition	-81	195
Crédit d'impôt et CVAE (1)	939	881
Autres	1	26
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	2 091	1 811
Taux effectif d'impôt	31,20%	35,43%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1026K€ (934K€ en 12-2015)

### Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	17 261	16 146
- dont non reconnus	12 555	11 496
Impôts différés actifs reconnus	4 706	4 651
Impôts différés passifs	123	174
Impôts différés nets	4 584	4 477

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

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé sur le bénéfice prévisionnel des cinq années suivantes. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 48,4M€.

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	31/12/2016		31/12/2015		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2016	2015
Immobilisations corporelles et incorporelles				21		-21
Autres actifs		186	60		-186	60
Provisions et Engagements de retraites	537		480		537	480
Dettes financières		166	76	129	-166	-53
Autres passifs	1 369		1 207		1 369	1 207
Reports fiscaux déficitaires	3 029		2 804		3 029	2 804
Total des Impôts différés	4 935	352	4 627	150	4 584	4 477

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	31/12/2016	31/12/2015
Solde net au 1er janvier	4 477	4 532
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	-64	92
Charge (ou produit) de l'exercice	21	164
Différences de change	120	-246
Acquisition de filiales	23	
Cession de filiales		
Autres	6	-64
Balance au 31 décembre 2016	4 584	4 477

## Note 10. – Résultats par action

Le calcul du résultat de base et dilué par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère est basé sur les données suivantes :

RUBRIQUES	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net consolidé en Euros - Part du Groupe	4 352 999	3 716 761	2 826 476
Nombre d'actions au 01/01	15 772 840	15 641 620	16 302 862
Nombre d'actions au 31/12	15 800 441	15 772 840	15 641 620
Nombre moyen d'actions	15 786 641	15 707 230	15 566 939
<b>Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)</b>	<b>0,28</b>	<b>0,24</b>	<b>0,18</b>
Capital potentiel BSAAR			
Nombre d'actions totales potentiels	15 786 641	15 707 230	15 566 939

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	4 352 999	15 786 641	0,28
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	4 352 999	15 786 641	0,28

## Note 11. – Goodwill

en Milliers €	TOTAL
<b>Valeur brute :</b>	
Au 1er janvier 2015	42 368
Acquisitions	
Reclassement comme disponibles à la vente	-150
Cessions	
Autres variations et ajustements	-479
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>41 739</b>
Acquisitions	3 350
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	709
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>45 798</b>
<b>Dépréciations :</b>	
Au 1er janvier 2015	
Dotations de l'exercice	-1 427
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>-1 427</b>
Dotations de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>-1 427</b>
<b>Montant net comptable au 31 décembre 2016</b>	<b>44 371</b>
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>40 312</b>

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2016 reste provisoire et pourra être revue au premier semestre 2017.

Pour rappel, en 2015, le flux de dépréciation est lié à la réévaluation du goodwill des activités au Canada.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2016 concernent des écarts de conversion pour 709 K€ (principalement l'effet de l'appréciation du réal brésilien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2016	31/12/2015
Grands Comptes	32 036	28 165
Middle Market	12 335	12 147
<b>TOTAL</b>	<b>44 371</b>	<b>40 312</b>

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

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour l'ensemble des filiales sauf pour le Brésil et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 7,6% en moyenne par la direction, variant de 7,4% à 8,5% selon les pays.
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,7% par la direction, variant de 0,0% à 3,6% selon les pays.
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction.
- Le coût de la dette a été calculé à 2,1% en moyenne par la direction, variant de 1,4% à 4,5% selon les pays.

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,5% (9,6% en 2015).

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 15,6 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 13,2M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 2,4 sur l'UGT Middle Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 29,7 M€ à la hausse (Grands Comptes 23,7M€ et Middle Market 6,0M€) et de 22,3 M€ à la baisse (Grands Comptes -17,8M€ et Middle Market -4,5M€). 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 10,3M€ (Grands Comptes 8,2M€ et Middle Market 2,1M€) à la hausse et de 9,0M€ à la baisse (Grands Comptes -7,2M€ et Middle Market -1,8M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

## Note 12. – Immobilisations incorporelles et corporelles

en Milliers.€	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<b>Au 1er janvier 2015</b>	1 515	1 683	3 199	5 900	5 900
Acquisitions	82	120	202	1 176	1 176
Cessions/Mises au rebut	-141	-8	-149	-135	-135
Variation de périmètre					
Ecart de change	48	-76	-28	-232	-232
Reclassement					
<b>Au 1er janvier 2016</b>	1 504	1 720	3 224	6 709	6 709
Acquisitions	111	320	431	1 706	1 706
Cessions/Mises au rebut	-154	-218	-372	-1 322	-1 322
Variation de périmètre		15	15	127	127
Ecart de change	16	55	71	234	234
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 477</b>	<b>1 892</b>	<b>3 369</b>	<b>7 454</b>	<b>7 454</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<b>Au 1er janvier 2015</b>	1 037	1 463	2 500	3 579	3 579
Charge d'amortissement de l'exercice	264	95	358	811	811
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut		-1	-1	-89	-89
Variation de périmètre					
Ecart de change	34	-53	-19	-125	-125
<b>Au 1er janvier 2016</b>	1 334	1 504	2 838	4 176	4 176
Charge d'amortissement de l'exercice	185	67	252	992	992
Dépréciations		-9	-9	-5	-5
Cessions/Mises au rebut	-150	-29	-179	-1 308	-1 308
Variation de périmètre		15	15	107	107
Ecart de change	16	45	61	128	128
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 385</b>	<b>1 593</b>	<b>2 978</b>	<b>4 089</b>	<b>4 089</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>92</b>	<b>299</b>	<b>391</b>	<b>3 365</b>	<b>3 365</b>
<b>AU 31 décembre 2015</b>	<b>170</b>	<b>216</b>	<b>386</b>	<b>2 533</b>	<b>2 533</b>

### Note 13 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<b>Solde au 31/12/2014</b>	<b>23 351</b>	<b>33</b>	<b>23 318</b>
Augmentation	668		668
Remboursement	-1 574		-1 574
Variation de périmètre	77		77
Reclassement et Autres variations	293	5	288
<b>Solde au 31/12/2015</b>	<b>22 815</b>	<b>38</b>	<b>22 777</b>
Augmentation	2 249		2 249
Remboursement	-172		-172
Variation de périmètre	42		42
Reclassement et Autres variations	464	-1	465
<b>Solde au 31/12/2016</b>	<b>25 398</b>	<b>37</b>	<b>25 361</b>

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Dépôt de garantie et prêts	4 324	3 149
Titres de participations non consolidés	831	549
Autres créances part à plus d'un an	20 205	19 079
<b>TOTAL</b>	<b>25 361</b>	<b>22 777</b>

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

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

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

### Notes 14. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Marchandises	43	52
Ecart de conversion	9	-11
<b>Total au coût</b>	<b>51</b>	<b>40</b>
Dépréciation à l'ouverture	-34	
Variation		-40
Ecart de conversion	-9	6
Dépréciation à la clôture	-43	-34
<b>TOTAL NET</b>	<b>9</b>	<b>6</b>

### Note 15. – Créances clients et autres débiteurs

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Créances clients	76 086	67 645
Dépréciation sur créances clients	-2 544	-2 374
<b>Montant net des créances clients</b>	<b>73 542</b>	<b>65 270</b>
Autres débiteurs nets	15 094	14 687
Charges constatées d'avance	8 318	8 208
<b>TOTAL</b>	<b>96 954</b>	<b>88 165</b>

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Echéances</b>		
Non échues	56 853	52 698
Entre 0 et 30 jours	10 573	8 053
Entre 31 et 60 jours	2 469	2 738
Entre 61 et 90 jours	1 520	1 582
Entre 91 et 180 jours	1 523	281
Entre 181 et 360 jours	823	614
Plus de 360 jours et douteux	2 325	1 679
<b>TOTAL</b>	<b>76 086</b>	<b>67 644</b>

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2.544 K€ (2.374 K€ en 2015). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture. Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

Le risque de crédit du Groupe est essentiellement lié à ses créances clients. Les montants présentés au bilan sont nets de provisions pour dépréciation. Une dépréciation est constatée, lorsqu'il existe un événement identifié de risque de perte, qui, basé sur l'expérience passée, constitue une évidence suffisante de la réduction du montant recouvrable de la créance.

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

### Note 16. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2016	31/12/2015
Equivalents de trésorerie nets	853	5 316
Disponibilités	19 424	14 980
<b>TOTAL</b>	<b>20 278</b>	<b>20 297</b>

Les soldes bancaires et la trésorerie comprennent les actifs détenus sur les comptes de dépôts bancaires, dont la maturité est à moins de trois mois. Le montant comptabilisé approche la juste valeur de ces actifs.

La trésorerie retenue dans le tableau des flux de trésorerie s'entend :

RUBRIQUES	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	20 278	20 300
Découverts bancaires	-257	-34
Autres	18	-2
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>20 002</b>	<b>20 263</b>

### Risque de crédit

Les principaux actifs financiers du Groupe sont les comptes bancaires et la trésorerie, les créances clients et autres débiteurs.

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, car les contreparties sont des banques bénéficiant de hauts niveaux de notation de crédit attribués par des agences internationales de notation.

Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

### **Note 17. - Capitaux propres**

#### Capital

	31/12/2016	31/12/2015
<b><u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u></b>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<b><u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u></b>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 772 840	15 633 536
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente d'actions propres	27 601	139 304
<i>A la clôture de l'exercice</i>	<b>15 800 441</b>	<b>15 772 840</b>

La Société a une seule classe d'actions ordinaires donnant toutes droit aux mêmes dividendes.

### Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de -453 K€ (-322 K€ en 2015) 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
Au 1er janvier 2015	1 644 334	1 595
Acquisitions	218 444	359
Attribution	-131 000	
Cessions	-226 748	-385
Au 1er janvier 2016	1 505 030	1 568
Acquisitions	336 141	808
Attribution		
Cessions	-363 742	-807
Au 31 décembre 2016	1 477 429	1 570

Au 31 décembre 2016, la société dispose de 8,55% du capital en auto-détention.

### **Note 18. – Provisions**

En milliers d'€	31/12/2015	Variation de périmètre	Effet de l'écart de notation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2016
Provisions pour risques & charges	7 430		245	1 385			-3 099	5 678
Provisions pour engagement retraite	1 154			146		114		1 414
<b>Provisions non courantes</b>	<b>8 585</b>		<b>245</b>	<b>1 531</b>		<b>114</b>	<b>-3 099</b>	<b>7 093</b>
Provisions pour risques & charges	2 743		-5	1 340	-1 585		3 099	3 856
Provisions courantes	2 743		-5	1 340	-1 585		3 099	3 856

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux : 1.770 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.379 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.414 K€
- Autres provisions pour risques & charges : 4.386 K€

### **Note 19. - Dettes pour avantages donnés au personnel**

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

Les provisions inscrites au bilan correspondent à l'engagement net en matière d'indemnités de fin de carrière (charges sociales incluses).

Les principales hypothèses utilisées pour les évaluations actuarielles des plans sont les suivantes:

- Taux d'actualisation
 

	31/12/2016	31/12/2015
	1,42%	2,28%
- Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2016	31/12/2015
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	3,00%
40 - 49 ans	2,00%	3,00%
50 - 59 ans	1,50%	3,00%
60 ans et +	1,00%	3,00%

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

Les montants comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 117K€ en 2016 (142K€ en 2015). Le montant de l'exercice est inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

## Note 20. – Passifs financiers

RUBRIQUES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	12 199	3 018	7 796	1 385
Financement de créances	22 856	16 522	6 334	
Découverts bancaires	257	257		
Autres passifs financiers	4 808	986	3 822	
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>40 120</b>	<b>20 783</b>	<b>17 952</b>	<b>1 385</b>

RUBRIQUES	31/12/2015	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2016
Emprunts bancaires	6 717	954	83	9 647	-5 202	-1	12 199
Financement de créances	24 782			6 249	-10 833	2 658	22 856
Découverts bancaires	34	2	16	205			257
Autres passifs financiers (dont put et earn-out)	5 521	34	800		-445	-1 103	4 808
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>37 054</b>	<b>990</b>	<b>899</b>	<b>16 101</b>	<b>-14 480</b>	<b>1 555</b>	<b>40 120</b>

Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 9,6 M€ et les remboursements à 5,2 M€.

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

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

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

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Le Groupe a refinancé son endettement au moyen terme au cours du premier semestre 2016, dans le cadre de la conclusion d'un crédit syndiqué sur cinq ans permettant de financer la croissance externe de Keyrus pour les trois prochaines années. Le montant maximal de tirage est de 18M€. Un financement

BPI France de 5M€, adossé à ce crédit syndiqué et amorti sur 7 ans, a également été souscrit au premier semestre :

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 23 février 2016 pour un montant de tirage maximum de 18M€.
  - Solde au 31 décembre 2016 : 4,3M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement semestriel
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,25 à 2,00 selon le ratio de covenant R1 atteint
  - Ratios financiers
    - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
    - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
  
- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
  - Solde au 31 décembre 2016 : 5M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
  - Aucun ratio financier applicable

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

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

#### Note 21. – Autres passifs courants

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2016	A 1 an au plus	A plus d'1 an	Montant au 31/12/2015	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Provisions à court terme	3 857	3 857		2 744	2 744	
Fournisseurs et comptes rattachés	29 682	29 654	28	27 519	27 400	119
Avances et acomptes reçus	1 047	1 047				
Avoirs à établir	1 181	1 181				
Dettes fiscales et sociales	42 296	42 201	95	40 288	40 066	221
Dettes sur immobilisations						
Autres dettes	1 141	1 141		2 326	2 326	
Produits constatés d'avance	24 652	24 652		21 149	21 149	
<b>TOTAL</b>	<b>103 856</b>	<b>103 733</b>	<b>123</b>	<b>94 026</b>	<b>93 685</b>	<b>341</b>

## Note 22. - Juste valeur des instruments financiers au bilan

En milliers d'euros	31/12/2016	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			25 361			25 361	25 361
Clients			73 542			73 542	73 542
Autres débiteurs			23 412			23 412	23 412
Trésorerie et équivalents de trésorerie		20 278				20 278	20 278
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>20 278</b>	<b>122 315</b>			<b>142 593</b>	<b>142 593</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs long terme (y compris <1 an)				39 863		39 863	39 863
Fournisseurs							
Autres créditeurs				25 793		25 793	25 793
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				257		257	257
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>				<b>65 913</b>		<b>65 913</b>	<b>65 913</b>

## Note 23. - Transactions avec les parties liées

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.

Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction groupe) s'établissent comme suit :

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Nombre de personnes concernées	25	18
Avantages à court terme	6 654	4 967
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Rémunérations payées en actions	-	-
	<b>6 654</b>	<b>4 967</b>

**Note 24. – Engagements donnés ou reçus**

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

Engagements reçus	31/12/2016	31/12/2015
Crédit syndiqué	13 700	-
Facilités de caisse	3 671	3 900
Ligne CGA (financement non utilisé)	4 630	3 240
Ligne OSEO (financement non utilisé)	3 446	1 857
Lignes Brésil (financement non utilisé)	-	1 144
Lignes Espagne (financement non utilisé)	-	150
Lignes Canada (financement non utilisé)	-	662

Engagements donnés	31/12/2016	31/12/2015
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garantie donnée Crédit du Nord	-	2 000
Garantie donnée à CGA	7 066	7 066
Garantie donnée à Itau	1 458	1 160
Garantie donnée à Bradesco	-	93
Garantie donnée à Santander Brésil	875	696
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	529	662

Note 25. – Honoraires des Commissaires aux comptes

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres				
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	
<b>Audit</b>													
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés													
-Emetteur	83	86	39%	62%	32	33	22%	31%				0%	0%
- Filiales intégrées globalement													
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	78	52	36%	38%	80	75	56%	69%	52	46	100%	100%	
-Emetteur													
- Filiales intégrées globalement													
<i>Sous-total</i>	<b>161</b>	<b>138</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>													
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%				0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%				0%	0%
<i>Sous-total</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>138</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC et le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2016 et 2015 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.



# RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION  
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE  
DU 19 MAI 2017  
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 2016.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2016. En effet, nous vous rappelons que, les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext de NYSE Euronext (« Eurolist »), compartiment C (small caps) de la Bourse de Paris et nous avons établi des comptes consolidés.

Nous avons l'honneur de soumettre ce rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, l'annexe et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

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

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

Nous vous demandons de nous en donner acte.

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

Nom au 31/12/2016	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle		Période de consolidation
			% d'intérêt	%	
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	90%	90%	01/01/16 - 31/12/16
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Chine	Shanghaï	31 décembre	100%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/16 - 31/12/16
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus UK (1)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 05/04/16
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/16 - 31/12/16
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB Group Limited	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB LLC US	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus UK (2)	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Créac'h Consulting (3)	Paris - France	31 décembre	100%	90%	01/01/16 - 30/08/16
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management Regions	Paris - France	31 décembre	95%	93%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Talents	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Medqualis	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/16 - 31/12/16
Rheims	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16

(1) Société liquidée le 05/04/2016

(2) Ex : BIPB Limited UK

(3) TUP dans Keyrus Management le 30/08/2016

### 1.1 Faits marquants de l'exercice

Dans un marché où la demande est en forte de croissance, notamment sur les nouvelles technologies de valorisation de la donnée au centre de la transformation numérique des métiers des grands groupes, la poursuite de notre stratégie de différenciation par une véritable offre de conseil technologique et l'élargissement de celle-ci à de nouvelles expertises ont permis au groupe de connaître une croissance supérieure à celle du marché. La croissance organique des activités du Groupe est de 12,9% (10,1% à

périmètre et taux de change constant). Cette croissance est très forte sur le segment des Grands Comptes (+16,4%) et de 1,2% sur le segment du Mid Market.

Les activités Grands Comptes connaissent toujours une croissance organique très forte, qui surperforme leur marché, avec +12,7% en 2016 contre 18,8% en 2015. Cette forte progression des activités Grands Comptes sur l'ensemble de l'exercice 2016 s'explique notamment par un marché mieux orienté et une demande alignée avec le portefeuille de solutions et services du Groupe. Par ailleurs, le groupe a réalisé des acquisitions en 2016 qui ont contribué à hauteur de 5M€ à la croissance du chiffre d'affaires

Les activités Mid Market ont progressé de 1,2% contre 3,0% l'an dernier.

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

La dette financière nette est en légère hausse passant de 13,9 M€ à 15,0 M€, grâce à une bonne gestion du besoin en fonds de roulement et compte tenu des flux générés par l'activité +6,3 M€.

La trésorerie nette du Groupe reste stable à 20,0 M€ contre 20,3 M€ à la fin de l'exercice 2015. La structure financière reste solide.

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

### 1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2016 les initiatives lancées au cours des dernières années pour se donner les moyens de traiter l'ensemble des problématiques des entreprises en matière de pilotage de la performance, gestion des données et maîtrise du canal digital. Un effort particulier a été porté sur le développement et la promotion des expertises et solutions liées aux data sciences et à l'analyse prédictive.

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

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

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

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

Dans un marché de la data science souffrant d'une pénurie de ressources qualifiées, Keyrus investit fortement dans la promotion de la formation sur l'ensemble des géographies du groupe, soit par le biais de cursus structurés réalisés sur plusieurs semaines en interne par les entités du groupe, soit par le biais de partenariats académiques avec des universités et écoles de premier rang. Par exemple en

France, Keyrus participe directement à la création de la filière d'emplois Data Scientists, en soutien du Plan Big Data du Gouvernement. Le groupe est ainsi à l'initiative de cursus diplômants (Master 1, Master 2, Phd) et certifiants (formations professionnelles) en Data Science dans le but de former la nouvelle génération de Data Scientists pour les entreprises. Ces dernières années en France, Keyrus a ainsi créé des différents cursus diplômants dédiés au Big Data et à la Data Science en partenariat avec l'Ecole Polytechnique, Telecom ParisTech, l'Ecole Polytechnique d'Assurances, l'Université de Technologie Compiègne et Singularity University (Silicon Valley).

En termes de croissance externe, l'année 2016 marque la reprise d'acquisitions ciblées afin de renforcer les expertises ou de pénétrer de nouveaux marchés.

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

### 1.1.2 MID MARKET

Dans un contexte de marché moins favorable et plus incertain que celui des Grands Comptes, le Groupe a réalisé une excellente performance : la hausse du chiffre d'affaires de 1,2% doit s'entendre dans un contexte de baisse des activités liées à la mise en place de la Déclaration des Salariés Nominative (DSN), qui avaient fortement contribué au chiffre d'affaires jusqu'en octobre 2015 et n'ont repris qu'en fin d'année 2016 ; en outre, l'amélioration de la rentabilité confirme la qualité des équipes dans la gestion opérationnelle de l'activité.

Les ventes de services ont légèrement baissé de 1,9%, principalement du fait de la baisse des activités liées à la mise en place de la Déclaration des Salariés Nominative (DSN).

La société a continué à améliorer la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une nouvelle progression de 5,8% par rapport à 2015.

Enfin, après une décroissance de 15% en 2015, les ventes de licences ont repris en 2016 avec une croissance de 10,6% cette année.

## 1.2 Activité et résultats du groupe - évolution prévisible

### 1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

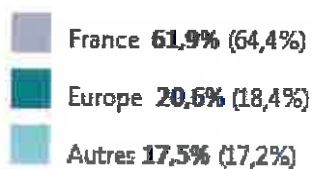
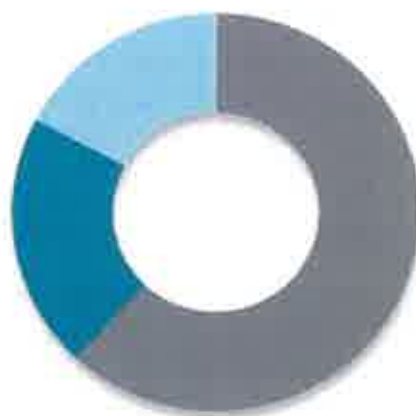
En termes d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 227,9M€ en 2016 contre 201,9M € en 2015 soit une progression de 12,9% (+16,4% pour les Grands Comptes et +1,2% pour le Mid Market). La croissance organique est de 12,7% pour les Grands comptes et + 1,2% pour le Mid Market, preuve que les choix stratégiques de la direction du groupe portent leurs fruits.

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

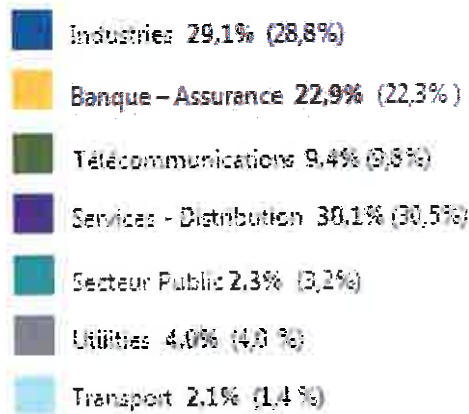
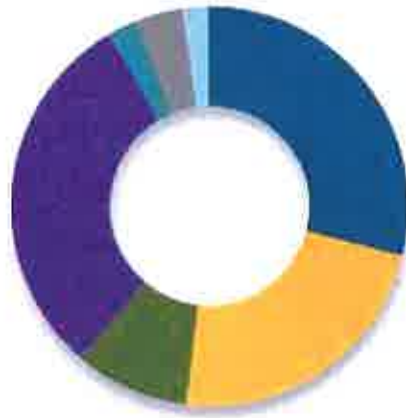
**Par segment de marché**



**Par zone géographique**



## Par secteur d'activité



*Entre parenthèses : données au 31/12/2015*

La note 5 de l'annexe aux comptes consolidés exprime l'évolution de l'activité par secteur. La répartition géographique évolue par rapport à 2015, avec une hausse de la part de l'international.

### 1.2.2 RESULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe **Keyrus** pour l'exercice 2016 peut être résumée comme suit :

Exprimé en k€	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	227 926	201 953
Résultat opérationnel courant	9 167	8 072
Résultat opérationnel	7 375	5 717
Résultat financier	-671	-607
Impôt sur les résultats	-2 091	-1 810
Résultat net	4 612	3 300
Dont :		
Part du Groupe	4 353	3 717
Part des Minoritaires	259	-417

- **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 9,2M€ au 31 décembre 2016 contre 8,1M€ au 31 décembre 2015, soit une hausse de 13,6 %. Il intègre les coûts liés à la mise en place de l'ensemble des compétences, notamment dans le domaine du Conseil, nécessaires pour délivrer l'ambition du Groupe en matière d'offre de services.

Les charges d'exploitation sont ainsi essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 57,2 % du chiffre d'affaires (contre 57,6% l'année dernière).

Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 38,9 % du chiffre d'affaires (contre 38,6% l'année dernière).

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2016 s'élevaient à 2.352 collaborateurs, en augmentation de 10,7% comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitants inclus) s'élèvent à 2.675 au 31 décembre 2016, en progression de 13,1% par rapport au 31 décembre 2015.

- **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel se situe à 7,4M€ contre 5,7M€ au titre de l'exercice 2015 soit une amélioration de 29,0%. Il intègre des produits et charges non récurrents pour -1,8M€, dont -0.6 M€ au titre des locaux inoccupés et -1,1M€ de coûts de réorganisation.

- **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à -0,7M€ contre -0,6M€ au titre de l'exercice 2015. Il se compose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de -1,4M€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +0,7M€ qui se composent principalement de 0,5M€ de produits de désactualisation des créances d'exploitation.

- **Impôts sur les résultats :**

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 2,1M€ contre 1,8M€ au titre de l'exercice 2015. L'impôt comprend la CVAE qui représente un montant de 1,0M€ (net d'impôt sur les sociétés). La charge augmente de 0,3M€, principalement du fait de l'amélioration des résultats et d'une imposition exceptionnelle sur l'exercice 2016 pour Keyrus Tunisie.

### 1.2.3 SITUATION FINANCIERE DU GROUPE

- **Capitaux permanents :**

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2016 à 44.243 K€.

- **Passifs non courants :**

Le total des passifs non courants s'élève à 26.552 K€ dont 19.337 K€ de passifs financiers.

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable.

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

- **Endettement Financier net :**

La trésorerie nette du groupe s'élève à 20,3 M€ au 31 décembre 2016, soit une stabilisation par rapport au 31 décembre 2015.

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 15 M€ au 31 décembre 2016 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2016
A. Trésorerie	19 424
B. Instruments équivalents	
C. Valeurs mobilières de placement	853
<b>D. Liquidités (A+B+C)</b>	<b>20 278</b>
E. Actifs financiers courants	
F. Dettes bancaires à court terme	257
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	19 541
H. Autres dettes court terme	
<b>I. Total (F+G+H)</b>	<b>19 798</b>
<b>J. Endettement financier net à court terme (I-D)</b>	<b>-480</b>
K. Dette bancaire à long terme	9 181
L. Obligations émises	0
M. Autres dettes à long terme	6 334
<b>N. Total (K+L+M)</b>	<b>15 515</b>
<b>O. Endettement financier net (J+N)</b>	<b>15 035</b>

- **Investissements :**

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 44.762 K€ et se composent principalement des goodwill pour 44.371 K€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 3.365 K€.

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 5.156 K€. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participations non consolidés.

Le groupe a financé ses investissements sur fonds propres.

Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables qui sont comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations s'élèvent à 4.802 K€ au 31 décembre 2016 et sont actualisées.

- **Autres Actifs non courants :**

En lien avec la réglementation au remboursement des Crédits d'Impôts Recherche et des Crédits d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi et prévoyant le remboursement de ces créances à 3 ans, le

Groupe a comptabilisé en actifs non courants un montant de 16,5M€ correspondant aux créances des exercices 2014, 2015 et 2016, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 2% pour les deux premières créances et à un taux de 1% pour la créance de 2016.

Le groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 20,0 M€, à mettre en perspective de dettes financières hors put et earn-out représentant un total de 35,3 M€ (cf. note 20 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2015).

#### 1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+10,1%) supérieure à celle du marché tout en consolidant son portefeuille d'offres : Data Intelligence - Digital Experience – Management & Transformation, le Groupe **Keyrus** poursuit sa trajectoire stratégique et construit son offre de service numérique intégrée pour accompagner ses clients dans la capacité à transformer leur 'data' en action. Pour le segment Mid Market, le Groupe **Keyrus** poursuit d'une stratégie de prudence en matière de croissance organique compte tenu de l'environnement économique avec de nouveaux investissements R&D et Innovation autour de nouvelles solutions Cloud - SaaS.

##### 1.2.4.1 Grands comptes

Le Groupe **Keyrus** a continué en 2016 à améliorer sa notoriété et la reconnaissance de sa marque auprès des organisations Grands Comptes et Mid Market.

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

En 2017, 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 2017 mais avec toujours une forte pression sur les prix.

##### 1.2.4.2 Mid Market

L'exercice 2017 s'exercera dans un contexte économique toujours incertain pour les PME. **Absys Cyborg** pourra cependant capitaliser sur une base installée unique de plus de 3.500 clients qui présente de nombreuses opportunités de migrations de sa base installée vers les versions les plus innovantes de ses logiciels. La croissance estimée du revenu devrait être de 3 à 4% à périmètre équivalent, sans sacrifier aux objectifs de rentabilité opérationnelle. En revanche, il est prévu des investissements importants dans la migration de l'ERP de la société : une équipe projet a été constituée afin de travailler exclusivement sur ce projet.

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

Les résultats du premier trimestre 2017 confirment un bon démarrage de l'exercice avec une prise de commande hors DSN en amélioration sensible et la reprise des activités liés à la DSN.

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

L'acquisition en début d'année 2017 de la société Décilogic, basée à Toulouse, va permettre à Absys-Cyborg de développer ses expertises dans la mobilité et la business intelligence tout en s'ouvrant le marché du sud-ouest de la France

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

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

### 1.3 Activité des principales filiales

#### 1.3.1 ABSYS-CYBORG :

La société **Absys-Cyborg** a réalisé un chiffre d'affaires de 46,7 M€ (46,2 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de 3,6 M€ contre 3,8 M€ en 2015. L'amélioration de la rentabilité est le résultat d'efforts continus de productivité.

#### 1.3.2 Keyrus SUISSE :

La société **Keyrus Suisse** a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4M€ (1,3 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de -0,3 M€ contre -0,2 M€ en 2015.

#### 1.3.3 Keyrus BELGIQUE:

La société **Keyrus Belgique** a réalisé un chiffre d'affaires de 19,3 M€ (16,4 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de 0,1 M€ contre 0,3 M€ en 2015.

#### 1.3.4 Keyrus Biopharma BELGIQUE:

Cette société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,6 M€ (9,1 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de -0,3 M€ contre 0,2 M€ en 2015.

### **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 4,1 M€ (contre 4,9 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de 0,0 M€ contre -0,2 M€ en 2015.

### **1.3.6 Keyrus ESPAGNE:**

Cette société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne. **Keyrus Espagne** a réalisé un chiffre d'affaires de 6,0 M€ (5,4 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de 0,0 M€ (0,4 M€ en 2015).

### **1.3.7 Keyrus BRESIL:**

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence et une activité d'intégration de solutions digitales de ventes omni-canal au Brésil. **Keyrus Brésil** a réalisé un chiffre d'affaires de 15,5 M€ (13,6 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de 0,7 M€ (0,7 M€ en 2015).

### **1.3.8 Keyrus MANAGEMENT:**

Cette société a une activité de conseil en management. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 9,0 M€ (6,2 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de 0,6 M€ (0,9 M€ en 2015).

### **1.3.9 Keyrus UK**

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 6,1 M€ (5,4 M€ en 2015) et un résultat d'exploitation de -0,2 M€ (-0,8 M€ en 2015).

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

Le 6 février 2017, Absys-Cyborg a conclu l'acquisition de 100% des titres de Decilogic, société de conseil localisée à Toulouse et portant une offre BI/reporting sur ERP Sage et Navision ainsi qu'une offre Workflow & portail collaboratif. La société a réalisé un chiffre d'affaires de près d'un million d'euros en 2016 et emploie une dizaine de collaborateurs. Outre l'élargissement de sa présence géographique, cette acquisition permet à Absys-Cyborg d'accompagner sa stratégie dans le développement d'offres BI/Reporting et de renforcer ses expertises en offre de mobilité sur son marché.

## **1.5 Approbation des comptes consolidés**

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

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

L'ensemble des dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 6,8 M€ au 31 décembre 2016 (4,6 M€ en 2015).

## 1.7 Facteurs de risques

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

### 1.7.1 RISQUES LIÉS A L'ACTIVITE

#### 1.7.1.1 RISQUES CLIENTS

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

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

	31/12/2016	31/12/2015
Premier client	2,9%	3,0%
Cinq premiers clients	12,1%	11,8%
Dix premiers clients	20,2%	18,4%

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

#### 1.7.1.2 Risques liés aux projets

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

#### 1.7.1.3 Risques liés aux évolutions technologiques

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

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

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

professionnalisation» mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue, qui s'inscrit dans une politique forte de l'entreprise d'évolution des compétences, technologiques mais aussi métiers et comportementales, s'est poursuivi en 2016.

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

#### 1.7.1.4 Risques liés à la concurrence

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

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

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

#### 1.7.1.5 Risques liés aux fournisseurs

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

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

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

#### 1.7.1.7 Risques liés au recrutement

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

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

**Keyrus** a considérablement renforcé ses équipes de recrutement au cours de l'année 2016, tant en effectif qu'en ressource expérimentée d'encadrement et en process. Ces efforts ont été concluants et seront prolongés sur 2017, en particulier au niveau des outils opérationnels de pilotage du recrutement.

Les investissements en moyens de recrutement « externes » (salons, forums, cabinets de recrutement, sites internet..) ont été poursuivis avec toutefois une emphase sur l'animation soutenue du dispositif de cooptation et de notre présence sur les réseaux sociaux qui deviennent deux sources essentielles de recrutement.

#### 1.7.1.8 Risques liés aux personnes clés

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

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

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

### 1.7.2 RISQUES JURIDIQUES

#### 1.7.2.1 Risques réglementaires

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

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

Néant.

#### 1.7.2.3 Assurances – Couverture des risques

Le groupe opère sur une activité de prestations de services et une partie significative de son chiffre d'affaires est réalisée sur des projets au forfait (représentant environ 40% du chiffre d'affaires) avec garantie de bonne fin et pénalités.

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

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

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

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

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

#### 1.7.2.4 Risques sociaux

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

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

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

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

### 1.7.3 RISQUES DE MARCHÉ

#### 1.7.3.1 Risques de change et de taux

Le Groupe réalise 78% de son chiffre d'affaires en Euros. L'exposition au risque de change se décompose comme suit en k€ :

DEVISES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	169 054	120 737		48 317		48 317
Canadian Dollar - CAD	6 438	7 313		-875		-875
Brazilian Real - BRL	5 863	7 892		-2 030		-2 030
New Israeli Shequel - NIS	3 472	3 241		231		231
AUTRES	10 608	12 008		-1 400		-1 400
TOTAL	195 434	151 191		44 243		44 243

Les emprunts bancaires, à hauteur de 35,3M€ (contre 31,5M€ à fin 2015) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variables sont indexés sur l'Euribor 3 mois

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

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

Les valeurs mobilières de placement représentent 0,9M€ et la trésorerie disponible est de 19,4M€.

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

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

### 1.7.3.2 Risque sur les actions

En unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	1 477 429
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1 477 429

### 1.7.3.3 Risques liés aux marchés de capitaux

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

### 1.7.3.4 Risque de liquidité

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 23 février 2016 pour un montant de tirage maximum de 18M€.
  - Solde au 31 décembre 2016 : 4,3M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement semestriel
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,25 à 2,00 selon le ratio de covenant R1 atteint
  - Ratios financiers
    - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
    - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
  - Solde au 31 décembre 2016 : 5M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
  - Aucun ratio financier applicable

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

### 2.1 Faits marquants de l'exercice

En mai 2016, l'administration a notifié à Keyrus SA l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. Afin d'interrompre la prescription qui risquait de frapper le CIR 2012 et l'exercice 2013, l'administration a notifié une proposition de rectification interruptive de prescription pour cette seule année 2013. Ceci permet de prolonger les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur l'exercice 2013. Compte tenu des conclusions des contrôles précédents et des points de discussion sur le contrôle en cours, la société estime que sa position concernant le risque encouru est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2016.

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

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

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 88.219 K€ contre 82.318 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 13.659 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 101.879 K€ contre 94.476 K€ en 2015.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 6,9 M€ au 31 décembre 2016 contre 4,7 M€ en 2015. 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 100.694 K€.

Les différents postes sont les suivants :

- Achat de marchandises :	6.223 K€
- Achats et autres services externes :	29.725 K€
- Impôts, taxes et versements assimilés :	2.291 K€
- Charges de personnel :	59.786 K€
- Dotations aux amortissements et provisions :	2.581 K€
- Autres charges	89 K€

L'exploitation a ainsi engendré un résultat bénéficiaire de 1.184 K€ contre 2.878 K€ en 2015.

Compte tenu d'un résultat financier d'un montant de 751 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 1.936 K€ contre 2.911 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 1.116 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 734 K€, le résultat de l'exercice se traduit par un bénéfice de 1.553 K€.

L'effectif salarié au 31 décembre 2016 est de 874 personnes.

Est annexé à ce rapport le tableau des résultats financiers des cinq derniers exercices.

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

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

En milliers d'euros		NON ECHU	0 à 30	31 à 60	61 à 90	91+	TOTAL
Echéances							
	2016	10 040	1 721	809	702	3 849	17 121
		58,6%	10,1%	4,7%	4,1%	22,5%	100,0%
	2015	9 652	1 855	665	890	3 204	16 265
		59,3%	11,4%	4,1%	5,5%	19,7%	100,0%

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

### 2.3 Règles et méthodes comptables

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

A noter qu'aucun frais significatif n'a été comptabilisé depuis ceux relatifs à l'OBSAAR de 2008.

### 2.4 Filiales et participations

#### 2.4.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

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

#### 2.4.2 ACQUISITIONS :

- **Medqualis** : en janvier 2016, Keyrus a finalisé la reprise de 55% de Medqualis, société basée à Montréal, spécialisée en biopharmacie et intervenant au Canada et au nord des Etats-Unis. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre aux activités Biopharma de Keyrus de développer leur présence à l'international.
- **Créac'h** : en février 2016, Keyrus a repris 100% de la société Créac'h Consulting, cabinet de conseil en management spécialisé en conseil en organisation RH et en SIRH, basée à Paris. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre à Keyrus Management de renforcer son expertise RH.
- **Keyrus UK (ex-BIPB Group)** : Rachat de parts d'un minoritaire afin de porter la participation de 76% à 100%.
- **Keyrus Management Régions** : Rachat de parts d'un minoritaire afin de porter la participation de 90% à 95%.
- **Keyrus Middle East Software LLC** : création de la société avec 49% des parts et 80% des intérêts.

- **Biopharma Innovation et Keyrus Management Régions** : sociétés déjà constituées en 2015 mais entrées dans le périmètre de consolidation en 2016.

## 2.5 Dividendes antérieurs

Nous vous demanderons de prendre acte, en application des dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts qu'il n'a été distribué aucun dividende au titre des trois derniers exercices sociaux.

## 2.6 Activité en matière de recherche et de développement

Par souci de prudence, eu égard aux incertitudes liées aux perspectives de certains produits de haute technologie, les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges.

## 2.7 Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2016, ces dépenses s'élèvent à 0€.

## 2.8 Situation de la société et perspectives d'avenir

En ce qui concerne la situation et les perspectives d'avenir, nous vous référons à la première partie de ce rapport consacrée à la gestion du Groupe (paragraphe 1.2.4).

## 2.9 Affectation des résultats

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit 1.553K€

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	1.553 K€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	16.412 K€
Sera porté à	17.965 K€

## 2.10 Conventions visées par les articles L 225-38 et suivants du code de commerce

Votre conseil d'administration a donné toutes informations utiles aux Commissaires aux comptes afin de leur permettre d'établir leur rapport spécial sur les conventions visées par l'article L 225-38 du Code de Commerce, c'est-à-dire celles qui ont pu intervenir, directement ou par personne interposée, entre votre société et :

- ses administrateurs,
- ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%,
- une société contrôlant une société actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

Il vous sera donné lecture de ce rapport.

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

Nous vous demandons, après avoir entendu lecture de ce Rapport, de bien vouloir approuver les opérations visées par les articles L225-38 et suivants du Code de Commerce décrites dans ledit Rapport.

#### 2.11 Approbation des comptes, quitus

Nous vous demanderons, après avoir entendu la lecture de ces rapports, de bien vouloir approuver les comptes sociaux tels qu'ils vous sont présentés, de donner quitus à vos administrateurs pour leur gestion au cours de l'exercice écoulé et d'approuver également les opérations visées par l'article L 225-38 du Code de Commerce.

#### 2.12 Evénements survenus depuis le début de l'exercice en cours

Nous vous renvoyons au paragraphe 1.4 du présent rapport

#### 2.13 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Il vous sera également donné lecture du rapport de vos Commissaires aux comptes sur les comptes annuels au titre de la vérification des comptes de l'exercice.

#### 2.14 Informations concernant le capital

##### 2.14.1 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL :

Au 31 décembre 2016, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

##### 2.14.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA DETENTION PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS A AUTORISER PAR L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 19 MAI 2017

#### Cadre Juridique

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 19 mai 2017.

#### Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.477.429 actions en propre, soit 8,55 % du capital.

## Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2017

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

A cette date, la société détenait 1.459.011 actions en propre, soit 8,4% du capital.

## Répartition par finalités des titres que l'émetteur détient directement ou indirectement

Au 31 décembre 2016, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité :	21.418 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 19 mai 2017 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société,

## Part maximale du capital de la société susceptible d'être rachetée – caractéristiques des titres de capital

La part maximale susceptible d'être détenue est de 10% du capital de la société, ce qui à ce jour correspond à 1.727.787 actions.

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2016, soit 1.477.429 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 250.358, soit 1,45 % du capital.

## Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds

Le prix d'achat ne pourra excéder 5,00 € (cinq euros) par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 8.638.935 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 19 mai 2017 et expirera donc au plus tard le 18 novembre 2018. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2017.

## Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2016	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,55%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 477 429
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 649
Valeur de marché du portefeuille (K€)	3 960

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 19 mai 2017 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

### 2.14.3 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISE MAIS NON EMIS, ENGAGEMENTS D'AUGMENTATION DE CAPITAL :

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

#### 2.14.4 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE :

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2016 est la suivante :

31 décembre 2016				
ACTIONNAIRES	NOMBRES D' ACTIONS DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Eric COHEN	10 031 700	58,1%	20 063 400	77,7%
PUBLIC	5 768 741	33,4%	5 768 741	22,3%
AUTO DETENTION	1 477 429	8,6%		
<b>TOTAL</b>	<b>17 277 870</b>	<b>100,0%</b>	<b>25 832 141</b>	<b>100,0%</b>

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

#### 2.14.5 DROITS DE VOTE DIFFERENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

#### 2.14.6 ACTIONNARIAT DE CONTROLE

Le contrôle est décrit au paragraphe 2.14.4. Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 77,7% 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 2016 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 dans le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et sur les procédures de contrôle interne. La société est contrôlée comme décrit ci-dessus ; la société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

#### 2.14.7 ACCORDS POUVANT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

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

#### 2.14.8 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

#### 2.14.9 NANTISSEMENT

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

#### 2.14.20 AUGMENTATION DE CAPITAL

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

### 2.15 Mandataires sociaux

#### 2.15.1 REMUNERATIONS ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX :

- Les jetons de présence payés au titre des années 2016 et 2015 se décomposent comme suit :

ADMINISTRATEURS			2015	2016
Eric COHEN			20 450	38 150
Rebecca MEIMOUN			8 500	4 950
Laetitia ADJADJ			-	-
Philippe LANSADE			10 350	9 950
Claude BENMUSSA			18 050	16 950
<b>TOTAL</b>			<b>57 350</b>	<b>70 000</b>

- La rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux et due au 31 décembre 2016 est de 472.222 € dont 2.222 € relatifs aux avantages en nature, et se décompose comme suit :

	2016				2015					
	Fixe	%	Variable	%	Total	Fixe	%	Variable	%	Total
M. Eric COHEN	240 000	70,59%	100 000	29,41%	340 000	244 980	71,01%	100 000	28,99%	344 980
Mme. Rebecca MEIMOUN	112 222	84,87%	20 000	15,13%	132 222	98 220	86,75%	15 000	13,25%	113 220
<b>TOTAL</b>	<b>352 222</b>		<b>120 000</b>		<b>472 222</b>	<b>343 200</b>		<b>115 000</b>		<b>458 200</b>

Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 70.000 € en 2016 comme en 2015.

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN au cours des exercices 2016 et 2015 l'a été au titre de son contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

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

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

Le montant des avantages en nature résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société ou d'une couverture sociale sont de 2.222 € au titre de 2016 et 7.200 € au titre de 2015 (pour les administrateurs toujours présents en 2016) et se répartissent comme suit :

en Euros	2015	2016
M. Eric COHEN	4 980	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 220	2 222
<b>TOTAL</b>	<b>7 200</b>	<b>2 222</b>

Au cours de l'exercice 2016, les mandataires sociaux n'ont exercé aucun titre donnant accès au capital.

## 2.15.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX DANS D'AUTRES SOCIETES

Nous vous renvoyons à l'annexe 3 du présent rapport.

## 2.16 Situation de la société, perspectives d'avenir

En ce qui concerne la situation de la société et ses perspectives d'avenir, nous nous référons à la première partie du présent rapport concernant la gestion du groupe.

## 2.17 Evolution du cours du titre au cours de l'exercice écoulé

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 1,83 € et 3,93 €.

En annexe 4 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la société pour la période de janvier 2016 à mars 2017.

## 2.18 Informations concernant les plans d'options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les bons de souscription ou d'achat d'actions remboursables

### 2.18.1 PLANS D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Nous vous remercions de bien vouloir vous reporter au rapport spécial relatif aux stocks options.

### 2.18.2 BONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

La date limite d'exercice des BSAAR votés à l'assemblée du 27 juin 2008 était le 12 août 2014. A cette date, aucun bon n'a été exercé et ils ont tous expiré. Ainsi au 31 décembre 2016, aucune action ne peut être émise ou attribuée au titre de ces bons

## 2.19 Attribution d'actions gratuites

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

## 2.20 Franchissement de seuil

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2016.

## 2.21 Informations relatives au capital autorisé non émis : point sur les autorisations globales ou individuelles consenties au conseil d'administration

Conformément à l'article L225-100 du Code de Commerce, vous trouverez en Annexe au présent Rapport un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration et relatives aux augmentations de capital.

## 2.22 Direction générale

La direction générale de la société a été confiée au Président du conseil d'administration, Monsieur Eric COHEN lequel a été reconduit dans ses fonctions aux termes d'une délibération du conseil en date du 22 mai 2012.

## 2.23 Conséquences environnementales et sociales de l'activité

En préambule, il est précisé que la Direction de la société a jugé préférable de retarder la mise en application des dispositions de la loi française Grenelle II (article R. 225-105-1 du Code du Commerce).

### 2.23.1 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

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

### 2.23.2 CONSEQUENCES SOCIALES :

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 874 personnes au 31 décembre 2016.

La variation de l'effectif de **Keyrus SA** s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2016 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2015	803
RECRUTEMENTS	341
DEPARTS	270
DEMISSIONS	143
FIN DE PERIODE D'ESSAI (DONT 24 A L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR)	58
LICENCIEMENTS	10
RUPTURES CONVENTIONNELLES	14
TRANSFERTS	2
FIN DE CDD	43
TOTAL DES DEPARTS	270
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2016	874

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

95,66% de l'effectif travaille à temps complet. Le temps partiel est principalement constitué de 4/5ème. La société **Keyrus** a mis en place les 35 heures au 1er janvier 2001 en application de l'accord Syntec du 22/06/1999 sur la durée du travail qui a été étendu le 22/11/2000.

L'absentéisme pour maladie est faible à 1,96% mais en dégradation par rapport à 2015 (1,55%).

La société a prolongé sur 2016 ses efforts constants de formation du personnel tant par des formations externes que par des formations suivies en interne. L'effort de formation s'est élevé à 2,1% de la masse salariale 2016.

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

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2016 par l'organisation d'une soirée pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année. Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été servie aux salariés.

Concernant l'hygiène et la sécurité, la société remplit toutes ses obligations qui restent néanmoins peu significatives de par l'activité de services qui y est exercée.

En 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.

### 3 FACTEURS DE RISQUES

L'information est donnée au paragraphe 1.7 du présent document.

### 4 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE L.225-100-3 DU CODE DE COMMERCE SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

#### 4.1 Structure du capital de la société

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

#### 4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article l. 233-11

Néant

#### 4.3 Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles l. 233-7 et l. 233-12

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

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

Néant

#### 4.5 Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Néant

#### 4.6 Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Néant

#### 4.7 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Les statuts de la Société dans ces domaines ne dérogent pas aux principes généralement admis en matière de société anonyme.

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

Cf. Paragraphes 5-1, 6 et suivants du présent rapport.

#### 4.9 Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts

Néant

- 4.10 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant

## 5 RAPPORT SUR LES RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

### 5.1 Autorisation d'un programme de rachat d'actions

Nous vous proposons de renouveler le programme de rachat d'actions autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de Commerce, par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2010 et qui vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale.

Ce programme aurait les caractéristiques suivantes :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ;
- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, ajusté, le cas échéant, des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale (soit, sur la base du capital social au 31 décembre 2016, 1.727.787 actions), pour un montant global maximum ne pouvant excéder 8.638.935 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :
  - \* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - \* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
  - \* la conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
  - \* l'attribution / la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
  - \* la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,

\* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;

- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à cinq euros (5 €), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 0,5 € par action ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

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

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

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

## 5.2 Renouvellement du mandat des administrateurs

Noms Administrateurs	Assemblée Générale Désignation	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Monsieur Eric COHEN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Rebecca MEIMOUN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Laetitia ADJADJ	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Philippe LANSADE	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Claude BENMUSSA	20 mai 2016	31 décembre 2021

Les renouvellements de mandats d'administrateur d'Eric Cohen, Rebecca Meimoun, Laetitia Adjadj et Philippe Lansade sont proposés à l'assemblée générale qui se tient le 19 mai 2017.

## 5.3 Renouvellement du mandat des commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Commissaires aux comptes	Assemblée Générale Renouvellement	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Deloitte & Associés	07 juin 2011	31 décembre 2016
RBA	07 juin 2011	31 décembre 2016

Les renouvellements de mandats des deux commissaires aux comptes sont proposés à l'assemblée générale qui se tient le 19 mai 2017.

## 2 RAPPORT SUR LES RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

### 6.1 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 20<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
  - les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
  - le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
  - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
    - b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
    - c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.
4. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
5. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les

modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

6. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

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

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

## **2.2 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 20<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décide que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Décide de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera, pour tout ou partie d'une émission réalisée dans le cadre de la présente délégation.

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

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

8. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

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

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

**2.3 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 14<sup>ème</sup> résolution ci-dessus et s'imputera sur le plafond global prévu à la 20<sup>ème</sup> résolution ci-dessous ;
- conformément à la loi, l'émission directe d'actions nouvelles réalisée dans le cadre d'une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier sera limitée à 20% du capital social par an.

3. Décide que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

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

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

7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

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

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

#### **2.4 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 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> résolutions et dans le respect des conditions suivantes :

(i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

2. Précise qu'en toute hypothèse le montant nominal total des 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 14<sup>ème</sup> résolution ci-dessus.

3. Décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **2.5 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 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.

2. Décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 20<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

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

## 2.6 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 20<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

6. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :

(i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

7. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.

8. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

## 2.7 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, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.

2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.

3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :

— à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

— ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 20ème 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.

## 2.8 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 13<sup>ème</sup> à 19<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 13<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> résolutions est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 18<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 19<sup>ème</sup> résolution est de 10% du capital social.

## 2.9 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.

## **2.10 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<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l’article L. 225-147 susvisé, une ou plusieurs augmentations du capital, par l’émission d’actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d’autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l’article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
2. Décide que le plafond du montant nominal d’augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l’ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10% du capital social.
3. Prend acte que la présente délégation de pouvoirs emporte renonciation par les actionnaires, au profit des porteurs des titres objets des apports en nature, à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.
4. Prend acte que la présente délégation emporte également renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les titres de capital donnant accès à d’autres titres de capital à émettre de la Société, qui seraient émis sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
5. Décide que le conseil d’administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, à l’effet notamment de :
  - statuer, sur le rapport du commissaire aux apports susvisé, sur l’évaluation des apports et l’octroi d’éventuels avantages particuliers ;
  - déterminer les dates, conditions d’émission des actions, notamment le prix et la date de jouissance, éventuellement rétroactive ;
  - prendre toute mesure utile, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux

stipulations contractuelles applicables, à l'effet de préserver les droits des titulaires de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;

- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport » la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- constater la réalisation de l'émission, modifier en conséquence les statuts de la Société, et en général, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre de la loi et de la réglementation en vigueur.

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

## 2.11 Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, conformément à l'article L. 225-148 du Code de commerce

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L.225-148 et L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la Société sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

2. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment de :

- fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables à la présente résolution ;
- fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles ou des titres de capital donnant accès au capital de la Société ;
- prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « Prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;
- procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

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

## 2.12 Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce

Nous vous proposons connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.
2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :
  - d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,
  - d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi,tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.
3. Décide que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, étant précisé que ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L. 225-182 et R. 225-143 du Code de commerce, sous réserve de toute autre limitation légale.
4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.
5. Décide que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.
6. Prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.
7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :
  - arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
  - fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;
  - décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;
  - fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;
  - accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
  - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social

sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

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

### **2.13 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 procèdera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.
3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.
4. Décide que, sauf exceptions légales :
  - l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
  - le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;  
étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.
5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :
  - soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
  - soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.
6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :
  - déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
  - déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
  - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
  - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
  - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire

mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;

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

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

#### 2.14 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.

#### 2.15 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.

## 2.16 Honoraires des commissaires aux comptes

Conformément à la loi nous vous communiquons le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2015 et 2016.

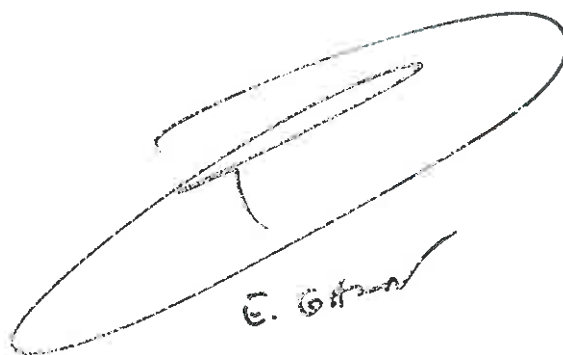
Voir annexe 5.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

Les honoraires des cabinets membres du réseau Deloitte intègrent les travaux réalisés localement pour les filiales suivantes Keyrus Belgique, Keyrus Management Belgique, Keyrus Luxembourg, Keyrus UK, Keyrus Espagne.

Nous nous tenons à votre disposition pour vous donner toutes les explications complémentaires que vous pourriez désirer.

En cas d'accord de votre part, nous vous invitons à approuver les résolutions qui vous sont présentées.



E. Giffon

*Le Conseil d'administration*

ANNEXE 1 : TABLEAU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
<b>Capital social en fin d'exercice</b>							
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 268 593
Nombre d'actions							
<i>Ordinaires existantes</i>	17 227 870	17 227 870	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 074 370
<i>A dividende prioritaire existantes</i>							
Nombre maximal d'actions futures à créer							
<i>Par conversion d'obligations</i>							
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	5 549 000
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>							
Chiffre d'affaires hors taxes	88 219 426	82 918 101	68 771 222	64 128 787	61 558 600	57 521 597	46 874 932
Résultat avant Impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	1 119 672	1 606 560	2 914 703	2 897 995	2 323 307	3 387 708	3 198 700
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	733 560	882 406	563 640	532 505	400 348	646 588	826 186
Participation des salariés au titre de l'exercice							
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	1 429 607	4 097 997	3 356 512	1 701 803	2 908 209	3 742 695	3 045 931
Résultat distribué							
<b>Résultat par action</b>							
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,06	0,09	0,17	0,17	0,13	0,20	0,19
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,08	0,24	0,19	0,10	0,17	0,22	0,18
Dividende attribué à chaque action							
<b>Effectif</b>							
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	818 12 mo's	767 12 mois	687 12 mois	627 12 mois	617 12 mois	586 12 mois	517 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	40 439 932	35 867 104	31 211 352	28 413 763	27 632 000	26 119 935	21 181 515
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	19 346 277	17 057 617	14 758 918	13 785 473	13 646 748	12 617 626	11 193 902

## ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote-part	valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat opérationnel de la période	Dividendes encaissés	
					Brute	Nette				
<b>Principales filiales détenues à plus de 50%</b>										
Keyrus Management	1 200	834	2 034	90%	1 305	1 305	8 959	660	0	
Kadris Group	1 800	-864	936	100%	1 515	1 515	0	-8		
Kadris Consultants	38	250	288	100%	0	0	3 179	360		
Keyrus Canada Inc	1 551	-2 290	-739	100%	0	0	4 062	-8		
Keyrus Suisse	140	-928	-788	100%	32	32	1 355	-255		
Keyrus Belgium	125	2 575	2 700	100%	5 999	5 999	19 262	81		
Keyrus Luxembourg	31	-725	-694	100%	0	0	235	-50		
Keyrus Espagne (Etica Software)	29	472	501	100%	2 545	2 545	6 066	-47		
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	525	27	552	100%	2 763	2 763	15 484	853		
Keyrus Maurice	42	-55	-13	100%	95	95	128	-2		
Keyrus Limited	11	-944	-933	70%	7	7	313	-124		
Keyrus Chine	548	-481	65	100%	0	0	3 653	281		
Equinox	62	1 076	1 138	100%	79	79	2 358	173		
Keyrus Tunisie	0	1 169	1 169	68%	0	0	1 855	545		
Keyrus Israël	2	773	775	70%	1	1	735	106		
Vision BI	1	722	723	51%	0	0	5 757	7		
Vision BI USA	0	199	190	100%	0	0	3 001	-66		
Keyrus Capital Markets	100	-302	-402	95%	95	95	2 579	-95		
Keyrus Biopharma Belgium	100	15	116	100%	1 115	1 115	11 596	279		
Keyrus Biopharma Tunisie	21	85	107	90%	0	0	129	47		
Absys - Cyborg	1 030	6 381	7 381	100%	9 667	9 667	46 681	3 741	1 500	
Absys - Cyborg Belgique	19	171	190	100%	0	0	1 549	120		
BIPB Group Limited	2	-4	-2	100%	1 331	1 331	0	-1		
BIPB LLC US	9	203	212	100%	0	0	2 679	515		
Keyrus UK	4	-2 037	-2 033	100%	0	0	6 140	-243		
BIPB SARL	1	-3	-2	100%	0	0	0	0		
Keyrus Biopharma Innovation	50	-47	3	100%	50	50	52	-47		
Keyrus Middle East DMCC	13	2	15	100%	12	12	0	2		
Keyrus Management Regions	100	-9	91	95%	76	76	1 049	-5		
Keyrus Management Belgique	103	723	826	51%	0	0	3 732	67		
Keyrus Talents	0	-2	-2	100%	0	0	586	-1		
Medqualis	1	74	75	55%	243	243	911	27		
Rheims	12	-58	-46	70%	1 535	1 535	866	-23		
Up Génération	0	-1 674	-1 674	100%	0	0	1 382	-22		

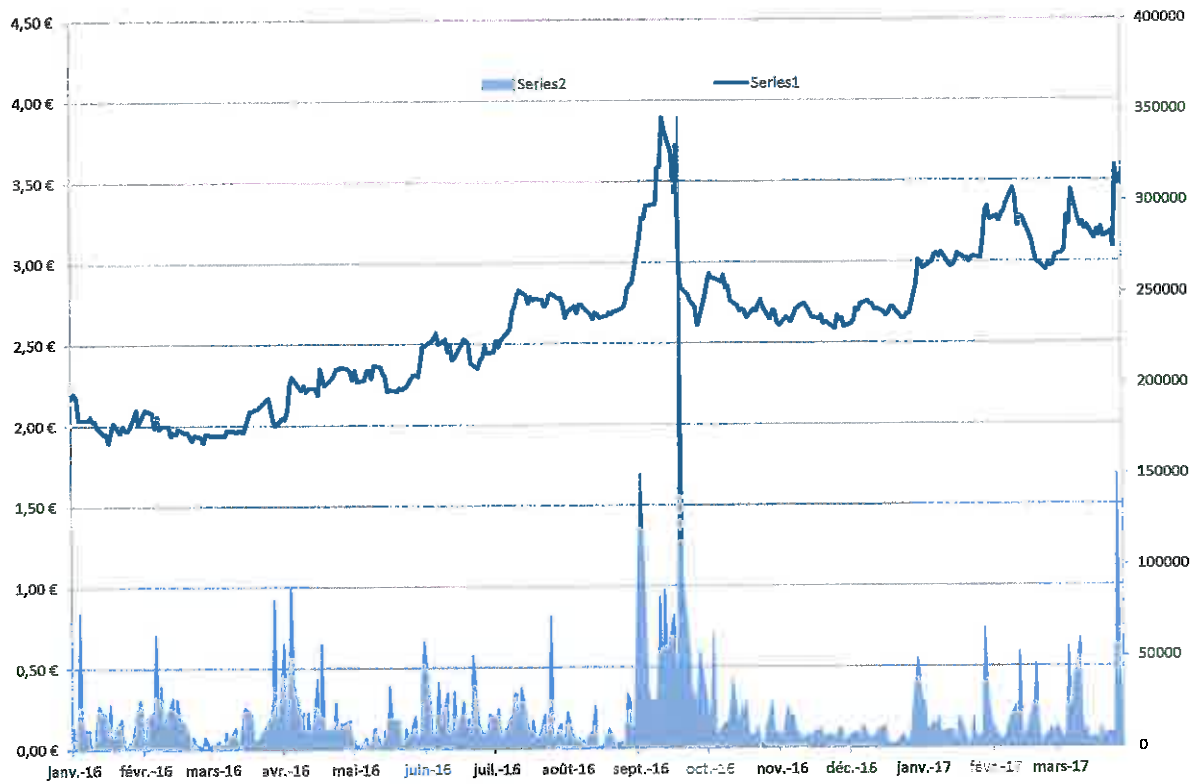
ANNEXE 3 : MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX DANS D'AUTRES SOCIETES :

Prénom, nom et adresse Fonction	Autre mandat ou fonction exercée dans toute société	2012	2013	2014	2015	2016
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300) Président directeur général	Président directeur général					
	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Israel	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium	X	X	X	X	X
	Président					
	- Absys Cyborg (EX Groupe CYBORG)	X	X	X	X	X
	- Kadris Group	X	X	X	X	X
	- Kadris Consultants	X	X	X	X	X
	- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X
	- Equinoxes Tunisie	X	X	X	X	X
	- Keyrus Management Régions					X
	- Keyrus Management Innovation					X
	- Fondation Keyrus					X
	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Do Brazil	X	X	X	X	X
	- Keyrus Talents					X
	- Medqualis					X
Président du Conseil d'Administration						
- BIPB			X	X	X	
Président du Conseil de surveillance						
- Keyrus Management	X	X	X	X	X	
Gérant						
- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X	
- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X	
Co-Gérant						
- Up Génération			X	X	X	
Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300) Administrateur	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X	
Mme. Laetitia ADIADI, née COHEN 7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300) Administrateur	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X	
Mr. Claude BENMUSSA 7 rue d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720) Administrateur	Administrateur					
	- Orange France	X				
	- ECMS	X				
Mr. Philippe LANSADE Administrateur	Administrateur					
	- La Mancha			X	X	X
Mr. Philippe LANSADE Administrateur	Président					
	- Groupe Schools of the Media Industry	X	X	X	X	

## ANNEXE 4 : EVOLUTION DU TITRE

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2016

Cotations et volumes traités



Source: NYSE EURONEXT

ANNEXE 5 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

En K€	Deloitte & Associés						RBA						Autres					
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015		
<b>Audit</b>																		
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																		
-Emetteur	83	86	39%	62%	32	33	22%	31%								0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	78	52	36%	38%	80	75	56%	69%			52	46	100%	100%				
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																		
-Emetteur																		
- Filiales intégrées globalement																		
<b>Sous-total</b>	<b>161</b>	<b>138</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>																		
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%								0%	0%	
- Autres ( à préciser si > 10% des honoraires d'audit			0%	0%			0%	0%								0%	0%	
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>138</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC et le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2016 et 2015 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.



# **KEYRUS**

Société Anonyme

155, rue Anatole France  
92300 Levallois-Perret

---

## **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2016

RBA  
5, rue de Prony  
75017 Paris

Deloitte & Associés  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

## **KEYRUS**

Société Anonyme  
155, rue Anatole France  
92300 Levallois-Perret

---

### **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2016

---

Mesdames, Messieurs les actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société KEYRUS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes consolidés**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, notamment pour les règles et méthodes comptables relatives aux goodwill décrites en notes 1.7 et 11 aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

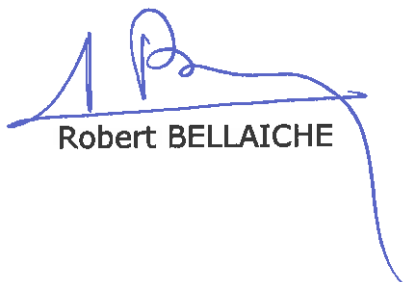
Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur Seine, le 28 avril 2017

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés



Robert BELLAICHE



Joël ASSAYAH

### 3.1 États Financiers consolidés au 31 décembre 2016

#### KEYRUS

#### I. — Compte de résultat consolidé

En milliers d'€	Notes	31/12/2016 12 mois	31/12/2015 12 mois
Chiffre d'affaires	5	227 926	201 953
Autres produits de l'activité		199	315
<b>Total produits des activités ordinaires</b>		<b>228 125</b>	<b>202 268</b>
Achats consommés		-85 265	-73 311
Charges de personnel	6	-130 353	-116 324
Impôts et taxes		-2 270	-2 032
Dotations aux Amortissements	12	-1 243	-1 169
Reprises de provision & Pertes de valeur		701	805
Autres produits et charges opérationnels		-527	-2 165
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>		<b>9 167</b>	<b>8 072</b>
Autres produits opérationnels	7	156	172
Autres charges opérationnelles	7	-1 948	-2 527
<b>Résultat Opérationnel</b>		<b>7 375</b>	<b>5 717</b>
Coût de l'endettement financier net	8	-1 404	-1 461
Autres produits et charges financiers	8	733	854
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>6 704</b>	<b>5 110</b>
Impôts sur le résultat	9	-2 091	-1 810
<b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		<b>=</b>	<b>=</b>
<b>Résultat net</b>		<b>4 612</b>	<b>3 300</b>
Dont:			
Part du Groupe		4 353	3 717
Part des minoritaires		259	-417
Résultat par action	10	0,28	0,24
Résultat dilué par action		0,28	0,24

## II. — Etat du résultat global consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2016 12 mois	31/12/2015 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	4 612	3 300
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
<b>Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :</b>		
- Revaluations au titre des régimes à prestations définies	-114	73
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	38	-24
<b>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</b>	<b>-76</b>	<b>49</b>
<b>Eléments devant être reclassés ultérieurement en résultat net :</b>		
- Ecart de conversion	453	-89
- Réévaluation des instruments dérivés de couverture		
Ecart actuariel sur les régimes à prestations définies		
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	-102	116
<b>Sous total des éléments devant être reclassés</b>	<b>351</b>	<b>27</b>
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts</b>	<b>275</b>	<b>76</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>4 887</b>	<b>3 376</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	4 582	3 724
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	305	-348

### III. — Bilan

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2016	31/12/2015
Goodwill	11	44 371	40 312
Immobilisations Incorporelles	12	391	386
Immobilisations Corporelles	12	3 365	2 533
Autres actifs non courants	13	25 361	22 777
Impôts différés actifs		4 706	4 651
<b>Total Actif Non Courant</b>		<b>78 194</b>	<b>70 658</b>
Stocks et en cours	14	9	6
Créances clients et autres débiteurs	15	96 954	88 165
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	20 278	20 297
<b>Total Actif Courant</b>		<b>117 240</b>	<b>108 468</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>195 434</b>	<b>179 127</b>

PASSIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2016	31/12/2015
Capital	17	4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		13 642	10 350
Résultat consolidé		4 353	3 717
<b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>		<b>43 179</b>	<b>39 251</b>
Intérêts minoritaires		1 064	36
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>44 243</b>	<b>39 287</b>
Provisions	18	7 093	8 585
Passif financiers	20	19 337	11 782
Impôts différés passifs		123	174
<b>Total Passif Non Courant</b>		<b>26 552</b>	<b>20 541</b>
Provisions	18	3 857	2 743
Passifs financiers	20	20 783	25 273
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	21	31 910	27 519
Dettes fiscales et sociales	21	42 296	40 288
Autres passifs	21	25 793	23 477
<b>Total Passif Courant</b>		<b>124 639</b>	<b>119 299</b>
<b>Total du passif</b>		<b>195 434</b>	<b>179 127</b>

#### IV. — Tableaux des flux de trésorerie consolidés

OPERATIONS	En Lilliers d'€	
	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net	4 612	3 300
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-576	-580
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	491	2 009
Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	-284	
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		
Plus et moins-values de cession	19	-458
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	45	100
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>4 307</b>	<b>4 370</b>
Coût de l'endettement financier net	1 404	1 461
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	2 091	1 810
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>	<b>7 802</b>	<b>7 642</b>
Impôts versés	-2 489	-1 625
<b>Variation du BFR</b>	<b>1 014</b>	<b>437</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>6 326</b>	<b>6 453</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-2 137	-1 378
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		4
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		1 208
Encaissements liés aux cessions titres consolidés		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-1 657	-497
Incidence des variations de périmètre	-1 921	-1 425
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-5 714</b>	<b>-2 088</b>
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	14	
Rachats et reventes d'actions propres	28	18
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-16 021	-12 178
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	16 317	13 146
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 366	-1 447
Autres flux liés aux opérations de financement		
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-1 027</b>	<b>-460</b>
Incidence des variations des cours des devises	5	3
Incidence des changements de principes comptables	150	-2
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-261</b>	<b>3 906</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture</b>	<b>20 263</b>	<b>16 357</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture (Note 16)</b>	<b>20 002</b>	<b>20 263</b>

## V. — Variation des capitaux propres

En millions d'euros	Capital Social	Primes d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2014	4 241	20 942	7 129	365	2 826	35 504	507	35 811
Affectation résultat & reclassement			2 826		-2 826			
Incidence des changements de méthodes			129			129		129
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			164	-156		7	69	76
Résultat 2015					3 717	3 717	-417	3 300
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			164	-156	3 717	3 724	-348	3 376
Variation de l'auto détention			18			18		18
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-668			-668	136	-531
Put sur intérêts minoritaires			543			543	-59	484
Autres								
Solde au 31/12/2015	4 241	20 942	10 142	209	3 717	39 251	36	39 287
Affectation résultat & reclassement			3 717		-3 717			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-177	406		229	46	275
Résultat 2016					4 353	4 353	259	4 612
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			-177	406	4 353	4 582	305	4 887
Augmentation de capital							15	15
Variation de l'auto détention			378			378		378
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-637			-637	2 151	1 514
Put sur intérêts minoritaires			-395			-395	-1 443	-1 839
Autres								
Solde au 31/12/2016	4 241	20 942	13 017	615	4 353	43 179	1 064	44 243

## VI. — Notes annexes

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

### GENERALITES

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

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 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 24 mars 2017, et donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2016. 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 2016 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 2016. 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 2016 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2015 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2016 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Aucune nouvelle norme ne s'applique pour la première fois à compter du 1er janvier 2016. Seuls quelques amendements de normes s'appliquent obligatoirement aux exercices ouverts en 2016 :

- Amendements à IAS 1 « Amélioration des informations à fournir en annexe » ;
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 « Éclaircissements sur les modes d'amortissements acceptables » ;
- Amendements à IAS 19 « Régimes à prestations définies, cotisations des membres du personnel » ;
- Amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes » ;
- Améliorations annuelles, cycle 2010-2012 et cycle 2012-2014.

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après qui pourraient le concerner et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2016 :

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

Une analyse des impacts et des conséquences pratiques de l'application de ces normes est en cours.

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

### 1) *Méthodes de consolidation :*

a) Les filiales (sociétés contrôlées) sont consolidées par intégration globale. Par contrôle on entend le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, le pouvoir s'accompagnant généralement de la détention de plus de la moitié des droits de vote. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé.

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

b) Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l'acquisition. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l'acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l'entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu'en cas d'actif cédé, la transaction n'indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.

2) **Regroupements d'entreprises :** Ces regroupements sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur conformément aux prescriptions des IFRS. Les écarts d'évaluation dégagés à cette occasion sont comptabilisés dans les actifs et passifs concernés, y compris pour la part des minoritaires et non seulement pour la quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après ré-estimation, la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

3) **Intérêts minoritaires :** lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100%, la norme IFRS 3 révisée offre l'option, disponible pour chaque regroupement d'entreprise, de comptabiliser l'écart d'acquisition soit sur une base de 100%, soit sur la base d'un pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). La participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est ainsi évaluée soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable.

Pour les acquisitions d'intérêts complémentaires d'une filiale, réalisées à partir du 1er janvier 2010 et qui ne modifient pas le contrôle exercé sur cette filiale, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres part du Groupe, sans changer la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition. La part de ces acquisitions payée en numéraire, nette des frais d'acquisition associés, est classée en flux de trésorerie liées aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés

En application de IAS 32 lorsque les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée à la date de clôture pour un montant correspondant à la juste valeur de l'option.

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- D'une part l'élimination de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondants ;
- D'autre part, une diminution des capitaux propres part du Groupe : l'écart entre le prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle est présenté en diminution des « résultats accumulés ». Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle.

4) **Conversion des comptes exprimés en monnaies étrangères** : Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Réserve de conversion ».

Les goodwill et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

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

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

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est bien inférieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession. Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

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

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

b) **Immobilisations corporelles** : Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition pour le groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées. Les amortissements sont généralement pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

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

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

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

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

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

7) **Goodwills** : Les goodwills représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations. Les goodwills comptabilisés séparément font l'objet, une fois par an, d'un test de dépréciation. La méthodologie retenue consiste principalement à comparer les valeurs recouvrables de chacune des entités opérationnelles du groupe, aux actifs nets correspondants (y compris goodwills). Ces valeurs recouvrables sont essentiellement déterminées à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en termes de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacun des segments opérationnels ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Lors d'une prise de contrôle les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés soit à leur quote part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle pour chaque opération d'acquisition.

Les dépréciations relatives aux goodwills ne sont pas réversibles.

8) **Actifs financiers non courants** : Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable est comptabilisée en résultat et est réversible si la valeur recouvrable était amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont analysés comme des actifs financiers disponibles à la vente conformément à la norme IAS 39. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de valeur sont comptabilisées dans les capitaux propres.

En cas de perte de valeurs définitives, le montant de la dépréciation est comptabilisé en résultat de la période.

A chaque clôture, un examen des autres actifs financiers est effectué afin d'apprécier s'il existe des indications objectives de perte de valeur de ces actifs. Le cas échéant, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

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

10) **Clients et autres débiteurs** : Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

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

12) **Provisions pour pensions, indemnités de fin de carrière et autres avantages du personnel** :

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

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

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

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

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

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

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

13) **Provisions pour restructuration** : Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement,

aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

Les montants provisionnés correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif. L'effet du passage du temps est comptabilisé en coût de financement.

14) **Provisions Garantie / Risques projets** : Certains contrats de prestations de services au forfait sont assortis d'une période de garantie. L'évaluation du coût de la garantie est basée sur l'analyse des données historiques. Par ailleurs, une provision complémentaire est le cas échéant dotée pour couvrir :

- Des risques spécifiques de réalisation et de bonne fin sur certains projets,
- Des risques liés à l'utilisation de technologie émergente dans le cadre de contrats clients.

15) **Instruments hybrides** : Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. C'est notamment le cas des obligations à bons de souscriptions et / ou d'acquisition d'actions. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives, telles que définies dans la norme IAS 32 – "Instruments financiers : Présentation". La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions. La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

16) **Emprunts portant intérêt** : Les emprunts portant intérêts sont comptabilisés à leur valeur nominale d'origine, diminuée des coûts de transaction directement imputables. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti. La différence entre le coût amorti et la valeur de remboursement est reprise en résultat en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée des emprunts.

17) **Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés** : Le Groupe utilise des swaps de taux pour gérer son exposition aux risques de taux. L'objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe. Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan en juste valeur. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte. Le Groupe désigne ses instruments dérivés conformément aux critères établis par la norme IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation". Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat de la période pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

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

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

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

- Prévisions de résultats fiscaux futurs ;
- Part des charges exceptionnelles ne devant pas se renouveler à l'avenir incluse dans les pertes passées ;

- Historique des résultats fiscaux des années précédentes.

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

19) **Chiffre d'affaires** : Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). Ils sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais.

Un produit est comptabilisé en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens. En général, le chiffre d'affaires relatif à la vente de biens et d'équipements est comptabilisé lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au groupe.

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

Selon IAS 11, un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs qui sont étroitement liés ou interdépendants en terme de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation. En application de la norme IAS 11, les sociétés du Groupe comptabilisent leurs contrats de construction selon la méthode de l'avancement. La méthode à l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement du projet liés au nombre d'heures ou aux coûts encourus sur les coûts totaux réestimés périodiquement projet par projet. Dès lors qu'un dépassement des coûts totaux prévisionnels sur la facturation prévue apparaît, il est constitué une provision pour perte à terminaison.

Pour les transactions ne comprenant que des services, des prestations de formation ou de conseils, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé que lorsque les services sont rendus.

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

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

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

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

22) **Trésorerie et équivalents de trésorerie** : Conformément à la norme IAS 7 « *Tableau des flux de trésorerie* », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, liquides et facilement convertibles en un montant déterminable de liquidité. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IAS 39 « *Instruments*

*financiers* », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

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

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

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

24) **Secteurs opérationnels** : Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

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

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

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

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

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

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

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

## **26) Politique de gestion des risques financiers**

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. Dans ce contexte la société ne pratique pas de couverture du risque de change.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est principalement à taux variable. Dans le contexte de taux favorable actuel, le Groupe envisage de mettre en place une couverture de taux sur le second semestre 2017 afin de sécuriser son coût de financement avantageux.

### **Note 2. – Evénements postérieurs à la clôture**

Le 6 février 2017, **Absys-Cyborg** a conclu l'acquisition de 100% des titres de Decilogic, société de conseil localisée à Toulouse et portant une offre BI/reporting sur ERP Sage et Navision ainsi qu'une offre Workflow & portail collaboratif. La société a réalisé un chiffre d'affaires de près d'un million d'euros en 2016 et emploie une dizaine de collaborateurs. Outre l'élargissement de sa présence géographique, cette acquisition permet à **Absys-Cyborg** d'accompagner sa stratégie dans le développement d'offres BI/Reporting et de renforcer ses expertises en offre de mobilité sur son marché.

### **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 futurs de trésorerie.

### **Note 4. – Faits marquants de l'exercice et évolution du périmètre de consolidation**

En mai 2016, l'administration a notifié à **Keyrus SA** l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. Afin d'interrompre la prescription sur le CIR 2012 et l'exercice 2013, l'administration a notifié une proposition de rectification interruptive de prescription pour cette seule année 2013. Ceci permet de prolonger les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur l'exercice 2013. Compte tenu des conclusions des contrôles précédents et des points de discussion sur le contrôle en cours, la

société estime que sa position concernant le risque encouru est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2016.

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2016 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- **Medqualis** : en janvier 2016, Keyrus a finalisé la reprise de 55% de Medqualis, société basée à Montréal, spécialisée en biopharmacie et intervenant au Canada et au nord des Etats-Unis. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre aux activités Biopharma de Keyrus de développer leur présence à l'international.
- **Créac'h** : en février 2016, Keyrus a repris 100% de la société Créac'h Consulting, cabinet de conseil en management spécialisé en conseil en organisation RH et en SIRH, basée à Paris. La société a réalisé environ 1M€ de chiffre d'affaires en 2015 et doit permettre à Keyrus Management de renforcer son expertise RH.
- **Keyrus Management Belgium** : En mars 2016, Keyrus Belgium a finalisé le rachat de 51% de Navigha, cabinet de conseil en management basé à Bruxelles et réalisant environ 4M€ de chiffre d'affaires en 2015. Dans le cadre de cette acquisition, Keyrus Belgium a apporté ses activités de conseil en management et transformation à Navigha et a renommé l'ensemble Keyrus Management Belgium.
- **I'Car Systems** : Absys-Cyborg a conclu en juillet 2016 l'acquisition d'un parc de maintenance de solutions Sage FRP 1000 spécialisé sur la clientèle de concessionnaires et de garagistes français.
- **Keyrus UK (ex-BIPB Group)** : Rachat de parts d'un minoritaire afin de porter la participation de 76% à 100%.
- **Keyrus Management Régions** : Rachat de parts d'un minoritaire afin de porter la participation de 90% à 95%
- **Keyrus Middle East Software DMCC** : Rachat d'un minoritaire afin de passer de 20% à 100%
- **Keyrus Middle East Software LLC** : création de la société avec 49% des parts et 80% des intérêts
- **Biopharma Innovation et Keyrus Management Régions** : sociétés déjà constituées en 2015 mais entrées dans le périmètre de consolidation en 2016

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2016	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	90%	90%	01/01/16 - 31/12/16
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Chine	Shangai	31 décembre	100%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Equinox	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/16 - 31/12/16
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus UK (1)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 05/04/16
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/16 - 31/12/16
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB Group Limited	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus UK (2)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Créac'h Consulting (3)	Paris - France	31 décembre	100%	90%	01/01/16 - 30/08/16
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management Regions	Paris - France	31 décembre	95%	93%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Management Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/16 - 31/12/16
Keyrus Talents	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16
Medqualis	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/16 - 31/12/16
Rhelms	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	70%	70%	01/01/16 - 31/12/16
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/16 - 31/12/16

(1) Société liquidée le 05/04/2016

(2) Ex : BIPB Limited UK

(3) TUP dans Keyrus Management le 30/08/2016

#### Note 5. – Information par secteurs opérationnels et par zones géographiques.

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

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM)

La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

- de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §20. La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.
- des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

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

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

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

en Milliers €	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Produits</b>						
Ventes externes	180 418	47 508	227 926	154 985	46 968	201 953
Total produits des opérations	180 418	47 508	227 926	154 985	46 968	201 953
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	5 016	4 151	9 167	4 195	3 878	8 072
Autres produits et charges opérationnels	-1 412	-380	-1 792	-2 351	-5	-2 356
<b>Résultat Opérationnel</b>	3 604	3 770	7 375	1 844	3 873	5 717

en Milliers €	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations Inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations Inter-secteur	Total
<b>Bilan :</b>								
<b>Actifs</b>								
Goodwills	32 036	12 335		44 371	28 165	12 147		40 312
Immobilisations nettes	2 844	911		3 755	2 284	634		2 919
Actifs sectoriels	82 132	24 620	-9 789	96 963	74 224	19 990	-6 041	88 173
Autres Actifs	46 936	3 219	191	50 345	50 477	8 923	-11 676	47 724
<b>Total des actifs consolidés</b>	163 947	41 085	-9 598	195 434	155 150	41 694	-17 717	179 127

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2016 et 2015 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/2016	31/12/2015
France	62%	64%
Europe Zone Euro hors France	20%	19%
Autres	19%	17%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Salaires et traitements	93 303	83 995
Charges sociales	34 244	30 181
Autres charges de personnel	2 689	2 005
Engagement retraite	117	142
Rémunérations payées en actions		
<b>TOTAL</b>	<b>130 353</b>	<b>116 324</b>

Au cours de l'exercice, **Keyrus** et sa filiale **Absys-Cyborg** ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 7,1 M€ (4,7 M€ en 2015)

La loi de finances pour 2016 précise que le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2016, ce produit s'élève à 0,6M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2016	31/12/2015
Effectif opérationnel	1 932	1 753
Effectif commercial et administratif	420	371
<b>Total effectif</b>	<b>2 352</b>	<b>2 124</b>

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

#### Note 7. – Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Charges de réorganisation	-1 071	-634
Résultat de cession d'actif	-19	-142
Autres	-702	-1 581
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-1 792</b>	<b>-2 356</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement **Keyrus SA** et **Absys Cyborg**.

Les autres charges concernent principalement des locaux inoccupés portés par **Keyrus SA**. Pour rappel en 2015, les autres charges concernent principalement la dépréciation du goodwill sur les activités au Canada.

## Note 8. – Résultat financier

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Intérêts et autres produits financiers	-35	-46
Reprises sur provisions financières		
Autres produits financiers		
<b>Total produits financiers</b>	<b>-35</b>	<b>-46</b>
Intérêts et charges assimilées	1 369	1 415
Autres charges financières		
<b>Total Charges financières</b>	<b>1 369</b>	<b>1 415</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-1 404</b>	<b>-1 461</b>

en milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Gains de change	683	1 318
Produit d'actualisation sur créances d'exploitation	571	580
Autres produits financiers	99	723
<b>Total produits financiers</b>	<b>1 354</b>	<b>2 621</b>
Perte de change	643	1 532
Autres charges financières	257	235
Variation des justes valeurs des instruments financiers	-279	
<b>Total Charges financières</b>	<b>621</b>	<b>1 767</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>733</b>	<b>854</b>

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.404 K€ (1.461 K€ pour 2015).

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 571 K€.

Les autres charges financières incluent principalement des charges sur le Brésil (83K€) ainsi que des charges d'actualisation (50K€).

## Note 9. – Impôts

### Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Impôt différé	28	164
Impôt exigible	-2 119	-1 974
Charge (+) ou produit (-) d'impôt	-2 091	-1 810

La charge d'impôts exigible intègre un montant de CVAE s'élevant à 1,4M€ au 31 décembre 2016 (1,4M€ au 31 décembre 2015).

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

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Résultat avant impôts	6 704	5 110
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	2 234	1 703
Rapprochement :		
Différences permanentes	-2 665	-1 857
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs		
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	1 674	910
Impact du report variable	-10	-48
Effet des différences de taux d'imposition	-81	195
Crédit d'impôt et CVAE (1)	939	881
Autres	1	26
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	2 091	1 811
Taux effectif d'impôt	31,20%	35,43%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1026K€ (934K€ en 12-2015)

### Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	17 261	16 146
- dont non reconnus	12 555	11 496
Impôts différés actifs reconnus	4 706	4 651
Impôts différés passifs	123	174
Impôts différés nets	4 584	4 477

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

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé sur le bénéfice prévisionnel des cinq années suivantes. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 48,4M€.

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	31/12/2016		31/12/2015		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2016	2015
Immobilisations corporelles et incorporelles				21		-21
Autres actifs		186	60		-186	60
Provisions et Engagements de retraites	537		480		537	480
Dettes financières		166	76	129	-166	-53
Autres passifs	1 369		1 207		1 369	1 207
Reports fiscaux déficitaires	3 029		2 804		3 029	2 804
Total des Impôts différés	4 935	352	4 627	150	4 584	4 477

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	31/12/2016	31/12/2015
Solde net au 1er janvier	4 477	4 532
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	-64	92
Charge (ou produit) de l'exercice	21	164
Différences de change	120	-246
Acquisition de filiales	23	
Cession de filiales		
Autres	6	-64
Balance au 31 décembre 2016	4 584	4 477

## Note 10. – Résultats par action

Le calcul du résultat de base et dilué par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère est basé sur les données suivantes :

RUBRIQUES	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	4 352 999	3 716 761	2 826 476
Nombre d'actions au 01/01	15 772 840	15 641 620	16 302 862
Nombre d'actions au 31/12	15 800 441	15 772 840	15 641 620
Nombre moyen d'actions	15 786 641	15 707 230	15 566 939
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euro)	0,28	0,24	0,18
Capital potentiel BSAAR			
Nombre d'actions totales potentiels	15 786 641	15 707 230	15 566 939

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	4 352 999	15 786 641	0,28
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	4 352 999	15 786 641	0,28

## Note 11. – Goodwill

en Milliers €	TOTAL
<b>Valeur brute :</b>	
<b>Au 1er janvier 2015</b>	42 368
Acquisitions	
Reclassement comme disponibles à la vente	-150
Cessions	
Autres variations et ajustements	-479
<b>Au 31 décembre 2015</b>	41 739
Acquisitions	3 350
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	709
<b>Au 31 décembre 2016</b>	45 798
<b>Dépréciations :</b>	
<b>Au 1er janvier 2015</b>	
Dotations de l'exercice	-1 427
<b>Au 31 décembre 2015</b>	-1 427
Dotations de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2016</b>	-1 427
<b>Montant net comptable au 31 décembre 2016</b>	44 371
<b>Au 31 décembre 2015</b>	40 312

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2016 reste provisoire et pourra être revue au premier semestre 2017.

Pour rappel, en 2015, le flux de dépréciation est lié à la réévaluation du goodwill des activités au Canada.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2016 concernent des écarts de conversion pour 709 K€ (principalement l'effet de l'appréciation du réal brésilien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2016	31/12/2015
Grands Comptes	32 036	28 165
Middle Market	12 335	12 147
<b>TOTAL</b>	<b>44 371</b>	<b>40 312</b>

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

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour l'ensemble des filiales sauf pour le Brésil et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 7,6% en moyenne par la direction, variant de 7,4% à 8,5% selon les pays.
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,7% par la direction, variant de 0,0% à 3,6% selon les pays.
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction.
- Le coût de la dette a été calculé à 2,1% en moyenne par la direction, variant de 1,4% à 4,5% selon les pays.

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,5% (9,6% en 2015).

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 15,6 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 13,2M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 2,4 sur l'UGT Middle Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 29,7 M€ à la hausse (Grands Comptes 23,7M€ et Middle Market 6,0M€) et de 22,3 M€ à la baisse (Grands Comptes -17,8M€ et Middle Market -4,5M€). 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 10,3M€ (Grands Comptes 8,2M€ et Middle Market 2,1M€) à la hausse et de 9,0M€ à la baisse (Grands Comptes -7,2M€ et Middle Market -1,8M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

**Note 12. – Immobilisations incorporelles et corporelles**

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<b>Au 1er janvier 2015</b>	1 515	1 683	3 199	5 900	5 900
Acquisitions	82	120	202	1 176	1 176
Cessions/Mises au rebut	-141	-8	-149	-135	-135
Variation de périmètre					
Ecart de change	48	-76	-28	-232	-232
Reclassement					
<b>Au 1er janvier 2016</b>	1 504	1 720	3 224	6 709	6 709
Acquisitions	111	320	431	1 706	1 706
Cessions/Mises au rebut	-154	-218	-372	-1 322	-1 322
Variation de périmètre		15	15	127	127
Ecart de change	16	55	71	234	234
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 477</b>	<b>1 892</b>	<b>3 369</b>	<b>7 454</b>	<b>7 454</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<b>Au 1er janvier 2015</b>	1 037	1 463	2 500	3 579	3 579
Charge d'amortissement de l'exercice	264	95	358	811	811
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut		-1	-1	-89	-89
Variation de périmètre					
Ecart de change	34	-53	-19	-125	-125
<b>Au 1er janvier 2016</b>	1 334	1 504	2 838	4 176	4 176
Charge d'amortissement de l'exercice	185	67	252	992	992
Dépréciations		-9	-9	-5	-5
Cessions/Mises au rebut	-150	-29	-179	-1 308	-1 308
Variation de périmètre		15	15	107	107
Ecart de change	16	45	61	128	128
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 385</b>	<b>1 593</b>	<b>2 978</b>	<b>4 089</b>	<b>4 089</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>92</b>	<b>299</b>	<b>391</b>	<b>3 365</b>	<b>3 365</b>
<b>AU 31 décembre 2015</b>	<b>170</b>	<b>216</b>	<b>386</b>	<b>2 533</b>	<b>2 533</b>

### Note 13 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<b>Solde au 31/12/2014</b>	<b>23 351</b>	<b>33</b>	<b>23 318</b>
Augmentation	668		668
Remboursement	-1 574		-1 574
Variation de périmètre	77		77
Reclassement et Autres variations	293	5	288
<b>Solde au 31/12/2015</b>	<b>22 815</b>	<b>38</b>	<b>22 777</b>
Augmentation	2 249		2 249
Remboursement	-172		-172
Variation de périmètre	42		42
Reclassement et Autres variations	464	-1	465
<b>Solde au 31/12/2016</b>	<b>25 398</b>	<b>37</b>	<b>25 361</b>

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Dépôt de garantie et prêts	4 324	3 149
Titres de participations non consolidés	831	549
Autres créances part à plus d'un an	20 205	19 079
<b>TOTAL</b>	<b>25 361</b>	<b>22 777</b>

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

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

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

### Notes 14. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Marchandises	43	52
Ecart de conversion	9	-11
<b>Total au coût</b>	<b>51</b>	<b>40</b>
Dépréciation à l'ouverture	-34	
Variation		-40
Ecart de conversion	-9	6
Dépréciation à la clôture	-43	-34
<b>TOTAL NET</b>	<b>9</b>	<b>6</b>

#### Note 15. – Créances clients et autres débiteurs

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Créances clients	76 086	67 645
Dépréciation sur créances clients	-2 544	-2 374
<b>Montant net des créances clients</b>	<b>73 542</b>	<b>65 270</b>
Autres débiteurs nets	15 094	14 687
Charges constatées d' avance	8 318	8 208
<b>TOTAL</b>	<b>96 954</b>	<b>88 165</b>

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Echéances</b>		
Non échues	56 853	52 698
Entre 0 et 30 jours	10 573	8 053
Entre 31 et 60 jours	2 469	2 738
Entre 61 et 90 jours	1 520	1 582
Entre 91 et 180 jours	1 523	281
Entre 181 et 360 jours	823	614
Plus de 360 jours et douteux	2 325	1 679
<b>TOTAL</b>	<b>76 086</b>	<b>67 644</b>

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2.544 K€ (2.374 K€ en 2015). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture. Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

Le risque de crédit du Groupe est essentiellement lié à ses créances clients. Les montants présentés au bilan sont nets de provisions pour dépréciation. Une dépréciation est constatée, lorsqu'il existe un événement identifié de risque de perte, qui, basé sur l'expérience passée, constitue une évidence suffisante de la réduction du montant recouvrable de la créance.

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

#### Note 16. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2016	31/12/2015
Equivalents de trésorerie nets	853	5 316
Disponibilités	19 424	14 980
<b>TOTAL</b>	<b>20 278</b>	<b>20 297</b>

Les soldes bancaires et la trésorerie comprennent les actifs détenus sur les comptes de dépôts bancaires, dont la maturité est à moins de trois mois. Le montant comptabilisé approche la juste valeur de ces actifs.

La trésorerie retenue dans le tableau des flux de trésorerie s'entend :

RUBRIQUES	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	20 278	20 300
Découverts bancaires	-257	-34
Autres	-18	-2
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>20 002</b>	<b>20 263</b>

### Risque de crédit

Les principaux actifs financiers du Groupe sont les comptes bancaires et la trésorerie, les créances clients et autres débiteurs.

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, car les contreparties sont des banques bénéficiant de hauts niveaux de notation de crédit attribués par des agences internationales de notation.

Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

### Note 17. - Capitaux propres

#### Capital

	31/12/2016	31/12/2015
<b>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</b>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<b>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</b>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 772 840	15 633 536
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente d'actions propres	27 601	139 304
<b><i>A la clôture de l'exercice</i></b>	<b>15 800 441</b>	<b>15 772 840</b>

La Société a une seule classe d'actions ordinaires donnant toutes droit aux mêmes dividendes.

#### Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de -453 K€ (-322 K€ en 2015) 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 2015</u>	1 644 334	1 595
Acquisitions	218 444	359
Attribution	-131 000	
Cessions	-226 748	-385
<u>Au 1er janvier 2016</u>	1 505 030	1 568
Acquisitions	336 141	808
Attribution		
Cessions	-363 742	-807
<u>Au 31 décembre 2016</u>	1 477 429	1 570

Au 31 décembre 2016, la société dispose de 8,55% du capital en auto-détention.

### **Note 18. – Provisions**

En milliers d'€	31/12/2015	Variation de périmètre	Effet de l'écarts de change	Duration	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OC	Reclassement	31/12/2016
Provisions pour risques & charges	7 430		245	1 385		-283		-3 099	5 678
Provisions pour engagement retraite	1 154			146			114		1 414
Provisions non courantes	8 585		245	1 531		-283	114	-3 099	7 093
Provisions pour risques & charges	2 743		-5	1 340	-1 585	-1 736		3 099	3 856
Provisions courantes	2 743		-5	1 340	-1 585	-1 736		3 099	3 856

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux : 1.770K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.379 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.414 K€
- Autres provisions pour risques & charges : 4.386 K€

### **Note 19. - Dettes pour avantages donnés au personnel**

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

Les provisions inscrites au bilan correspondent à l'engagement net en matière d'indemnités de fin de carrière (charges sociales incluses).

Les principales hypothèses utilisées pour les évaluations actuarielles des plans sont les suivantes:

- |                             | 31/12/2016 | 31/12/2015 |
|-----------------------------|------------|------------|
| • Taux d'actualisation      | 1,42%      | 2,28%      |
| • Augmentation des salaires |            |            |

ÂGE	31/12/2016	31/12/2015
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	3,00%
40 - 49 ans	2,00%	3,00%
50 - 59 ans	1,50%	3,00%
60 ans et +	1,00%	3,00%

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

Les montants comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 117K€ en 2016 (142K€ en 2015). Le montant de l'exercice est inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

## Note 20. – Passifs financiers

RUBRIQUES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	12 199	3 018	7 796	1 385
Financement de créances	22 856	16 522	6 334	
Découvert bancaires	257	257		
Autres passifs financiers	4 808	986	3 822	
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>40 120</b>	<b>20 783</b>	<b>17 952</b>	<b>1 385</b>

RUBRIQUES	31/12/2015	Écarts de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2016
Emprunts bancaires	6 717	954	83	9 647	-5 202	-1	12 199
Financement de créances	24 782			6 249	-10 833	2 658	22 856
Découverts bancaires	34	2	16	205			257
Autres passifs financiers (dont put et earn-out)	5 521	34	800		-448	-1 103	4 808
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>37 055</b>	<b>991</b>	<b>899</b>	<b>16 101</b>	<b>-16 480</b>	<b>1 555</b>	<b>40 120</b>

Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 9,6 M€ et les remboursements à 5,2 M€.

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

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

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

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Le Groupe a refinancé son endettement au moyen terme au cours du premier semestre 2016, dans le cadre de la conclusion d'un crédit syndiqué sur cinq ans permettant de financer la croissance externe de Keyrus pour les trois prochaines années. Le montant maximal de tirage est de 18M€. Un financement

BPI France de 5M€, adossé à ce crédit syndiqué et amorti sur 7 ans, a également été souscrit au premier semestre :

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 23 février 2016 pour un montant de tirage maximum de 18M€.
  - Solde au 31 décembre 2016 : 4,3M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement semestriel
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,25 à 2,00 selon le ratio de covenant R1 atteint
  - Ratios financiers
    - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
    - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
  
- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
  - Solde au 31 décembre 2016 : 5M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
  - Aucun ratio financier applicable

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

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

#### Note 21. – Autres passifs courants

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2016	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2015	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	3 857	3 857		2 744	2 744	
Fournisseurs et comptes rattachés	29 682	29 654	28	27 519	27 400	119
Avances et acomptes reçus	1 047	1 047				
Avoirs à établir	1 181	1 181				
Dettes fiscales et sociales	42 296	42 201	95	40 288	40 066	221
Dettes sur immobilisations						
Autres dettes	1 141	1 141		2 326	2 326	
Produits constatés d'avance	24 652	24 652		21 149	21 149	
<b>TOTAL</b>	<b>103 856</b>	<b>103 733</b>	<b>123</b>	<b>94 026</b>	<b>93 685</b>	<b>341</b>

## Note 22. - Juste valeur des instruments financiers au bilan

En milliers d'euros	31/12/2016	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			25 361			25 361	25 361
Clients			73 542			73 542	73 542
Autres débiteurs			23 412			23 412	23 412
Trésorerie et équivalents de trésorerie		20 278				20 278	20 278
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>20 278</b>	<b>122 315</b>			<b>142 593</b>	<b>142 593</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs long terme (y compris <1 an)				39 863		39 863	39 863
Fournisseurs							
Autres créditeurs				25 793		25 793	25 793
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				257		257	257
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>				<b>65 913</b>		<b>65 913</b>	<b>65 913</b>

## Note 23. - Transactions avec les parties liées

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.

Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction groupe) s'établissent comme suit :

En milliers d'€	31/12/2016	31/12/2015
Nombre de personnes concernées	25	18
Avantages à court terme	6 654	4 967
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Rémunérations payées en actions	-	-
	<b>6 654</b>	<b>4 967</b>

**Note 24. – Engagements donnés ou reçus**

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

Engagements reçus	31/12/2016	31/12/2015
Crédit syndiqué	13 700	-
Facilités de caisse	3 671	3 900
Ligne CGA (financement non utilisé)	4 630	3 240
Ligne OSEO (financement non utilisé)	3 446	1 857
Lignes Brésil (financement non utilisé)	-	1 144
Lignes Espagne (financement non utilisé)	-	150
Lignes Canada (financement non utilisé)	-	662

Engagements donnés	31/12/2016	31/12/2015
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garantie donnée Crédit du Nord	-	2 000
Garantie donnée à CGA	7 066	7 066
Garantie donnée à Itau	1 458	1 160
Garantie donnée à Bradesco	-	93
Garantie donnée à Santander Brésil	875	696
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	529	662

Note 25. – Honoraires des Commissaires aux comptes

En K€	Deloitte & Associés		RBA		Autres	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
	2 016	2 015	2 016	2 015	2 016	2 015
<b>Audit</b>						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
-Emetteur	83	39%	32	33	31%	0%
- Filiales intégrées globalement		62%			22%	0%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	78	36%	80	75	56%	100%
-Emetteur						
- Filiales intégrées globalement						
<b>Sous-total</b>	<b>161</b>	<b>75%</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>						
- Juridique, fiscal, social		0%			0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)		0%			0%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>138</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>52</b>	<b>46</b>
		<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIÉS pour Keyrus do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC et le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2016 et 2015 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.