

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 18/06/2018 sous le numéro de dépôt 16068

## ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

### 1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2017

#### KEYRUS

##### 1.1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

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

## 1.2. ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

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

### 1.3. BILAN

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

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

#### 1.4. TABLEAUX DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

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

## 1.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

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

## 1.6. NOTES ANNEXES (Les montants sont exprimés en K€ sauf mention contraire)

### GENERALITES

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

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 reflètent la situation comptable de **Keyrus** et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associés et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés synthétiques le 20 mars 2018, les états financiers consolidés le 11 avril 2018, a finalisé le document de référence le 23 avril 2018 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2017. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

### Note 1. – Principes comptables

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de **Keyrus** et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2017 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2017. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International

Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

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

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

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

### **Evolution des règles et méthodes comptables**

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

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

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

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

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

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

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

1) **Méthodes de consolidation :**

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

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

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

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

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

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

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

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

Les 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.

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

13) **Provisions pour restructuration** : Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour

origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

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

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

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

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

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

17) **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 actions gratuites attribuées a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- Ce modèle tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.
- La juste valeur des options a été déterminée en tenant compte des caractéristiques contractuelles de celles-ci (prix d'exercice, période d'exercice), des hypothèses de rentabilité des sous-jacents lors de l'exercice et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Note 3. – Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations**

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

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

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

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

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

- Prise de participation de 51% de **QConsulting** en juillet 2017, société brésilienne spécialisée Smart Data et Self-BI et employant une quarantaine de collaborateurs. Au moment de son acquisition la société réalisait un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions de reals. Les synergies commerciales et opérationnelles ont déjà amenées de premiers résultats au second semestre 2017, QConsulting bénéficiant du portefeuille clients de Keyrus et des partenariats éditeurs du groupe et Keyrus bénéficiant de la qualité de gestion de projet de la société pour améliorer la productivité de ses équipes Smart Data et Self-BI maintenant managée par la direction de QConsulting.
- Rachat de titres des minoritaires de **Rheims** (30%) par Keyrus Brasil, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%. Suite à ce rachat, la société a été absorbée par Keyrus do Brazil.
- Intégration dans le périmètre de consolidation de la filiale colombienne **Keyrus Colombia** détenue à 100% par Keyrus SA et créée fin 2016.
- Acquisition de **Décilogic** et fusion dans Absys-Cyborg par transmission universelle de patrimoine. La société représente un chiffre d'affaires de l'ordre d'1 millions d'euros et emploie une dizaine de collaborateurs. Cette acquisition permet à Absys-Cyborg d'accélérer son développement dans le domaine de la BI pour SME's et les portails de workflow collaboratifs.

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

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

\* Absorbée par Keyrus do Brazil au 30 juin 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2017	31/12/2016
Salaires et traitements	106 197	93 303
Charges sociales	36 878	34 244
Autres charges de personnel	3 050	2 689
Engagements retraites	137	117
<b>TOTAL</b>	<b>146 263</b>	<b>130 353</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 6,4 M€ (7,1 M€ en 2016)

La loi de finances pour 2017 précise que le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2016, ce produit s'élève à 0,6M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2017	31/12/2016
Effectif opérationnel	2 098	1 932
Effectif commercial et administratif	458	420
<b>Total effectif</b>	<b>2 556</b>	<b>2 352</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'€	31/12/2017	31/12/2016
Charges de réorganisation	-1 388	-1 071
Résultat de cession d'actifs	230	-19
Autres	-756	-702
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-1 914</b>	<b>-1 792</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

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

## Note 8. – Résultat financier

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

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

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

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

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

## Note 9. – Impôts

### Analyse de la charge d'impôts

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

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

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

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

## Impôts différés au bilan

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

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

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 56,8M€.

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

## Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :

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

Certains actifs et passifs d'impôts différés ont été compensés conformément aux méthodes comptables du Groupe.

Aucune dette n'a été constatée sur les différences temporelles liées à des participations dans les filiales car le Groupe est en mesure de contrôler l'échéancier de reversement de ces différences temporelles et qu'il est probable que ces différences ne se renverseront pas dans un avenir envisageable.

## Variation des impôts différés :

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

## Note 10. – Résultats par action

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

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

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

## Note 11. – Goodwill

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

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

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

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2017	31/12/2016
Grands Comptes	31 636	32 036
Mid Market	12 443	12 335
<b>TOTAL</b>	<b>44 079</b>	<b>44 371</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 les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 7,6% en moyenne par la direction (7,7% pour Grands Comptes et 7,4% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,4% par la direction (0,5% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 2,0% en moyenne par la direction (2,2% pour Grands Comptes et 1,4% pour Mid Market).

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

Le taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Son utilisation conduit à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en utilisant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés, le taux d'EBIT, le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'Ebit conduirait à une variation de l'ordre de 21,3 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 18,2M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,2 sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 55,0 M€ à la hausse (Grands Comptes 47,2M€ et Mid Market 7,7M€) et de 41,2M€ à la baisse (Grands Comptes -35,4M€ et Mid Market -5,8M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 19,1M€ (Grands Comptes 16,5M€ et Mid Market 2,7M€) à la hausse et de 16,6M€ à la baisse (Grands Comptes -14,3M€ et Mid Market -2,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.

## Note 12. – Immobilisations incorporelles et corporelles

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<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 1er janvier 2017</b>	1 477	1 892	3 369	7 454	7 454
Acquisitions	392	419	811	3 638	3 638
Cessions/Mises au rebut	-336	-75	-410	-886	-886
Variation de périmètre		6	6	45	45
Ecart de change	-41	-60	-101	-270	-270
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 493</b>	<b>2 182</b>	<b>3 674</b>	<b>9 982</b>	<b>9 982</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<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 1er janvier 2017</b>	1 385	1 593	2 978	4 089	4 089
Charge d'amortissement de l'exercice	234	100	334	1 130	1 130
Dépréciations				-1	-1
Cessions/Mises au rebut	-201		-201	-238	-238
Variation de périmètre		5	5	27	27
Ecart de change	-34	-36	-70	-167	-167
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 384</b>	<b>1 663</b>	<b>3 047</b>	<b>4 840</b>	<b>4 840</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>108</b>	<b>519</b>	<b>627</b>	<b>5 142</b>	<b>5 142</b>
AU 31 décembre 2016	92	299	390	3 365	3 365

## Note 13 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<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>
Augmentation	2 635	1	2 634
Remboursement	-6		-6
Variation de périmètre	-242		-242
Reclassement et Autres variations	29	-2	31
<b>Solde au 31/12/2017</b>	<b>27 814</b>	<b>36</b>	<b>27 779</b>

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

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

## Notes 14. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

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

## Note 15. – Créances clients et autres débiteurs

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

Le solde clients se décompose comme suit :

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

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,7M€ (2,5M€ en 2016). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture. Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

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

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

## Note 16. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2017	31/12/2016
Équivalents de trésorerie	912	853
Trésorerie	19 759	19 424
<b>TOTAL</b>	<b>20 671</b>	<b>20 278</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	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	20 671	20 278
Découverts bancaires	-184	-257
Autres	-30	-18
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>20 457</b>	<b>20 002</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

	31/12/2017	31/12/2016
<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>	15 800 441	15 772 840
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres	1 590	27 601
<i>A la clôture de l'exercice</i>	<b>15 802 031</b>	<b>15 800 441</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 -680 K€ (-453 K€ en 2016) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien et du dollar canadien par rapport à l'euro.

### Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
<u>Au 1er janvier 2016</u>	1 505 030	1 568
Acquisitions	336 141	808
Cessions	-363 742	-807
<u>Au 1er janvier 2017</u>	1 477 429	1 570
Acquisitions	198 895	1 061
Cessions	-200 485	-1 023
<u>Au 31 décembre 2017</u>	1 475 839	1 609

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

## Note 18. – Provisions

Conformément à la norme IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour

éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

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

### Tableau de variation des provisions

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

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

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

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

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

### Passifs éventuels :

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

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

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

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

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

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

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
• Taux d'actualisation	1,30%	1,42%
• Augmentation des salaires		

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

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

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

## Note 20. – Passifs financiers

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

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

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

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

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

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

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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

Les principaux emprunts moyen terme du Groupe sont les suivants :

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

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

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

## **Note 21. – Autres passifs courants**

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

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

En milliers d'euros	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
31/12/2017						
Actifs financiers non courant		27 779			27 779	27 779
Clients		85 591			85 591	85 591
Autres débiteurs		26 535			26 535	26 535
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 671				20 671	20 671
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>20 671</b>	<b>139 905</b>			<b>160 576</b>	<b>160 576</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)						
Autres passifs (y compris <1 an)			45 967		45 967	45 967
Fournisseurs			30 731		30 731	30 731
Autres créditeurs			26 139		26 139	26 139
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)						
Concours bancaires courants			184		184	184
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>			<b>103 021</b>		<b>103 021</b>	<b>103 021</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'€	31/12/2017	31/12/2016
Nombres de personnes concernées	28	25
Avantages à court terme	6 810	6 654
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
<b>Total</b>	<b>6 810</b>	<b>6 654</b>

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

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

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

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

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

**Note 25. – Honoraires des Commissaires aux comptes**

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres				TOTAL	
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<b>Audit</b>														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés														
- Emetteur	86	83	25%	26%	35	32	10%	10%			0%	0%	121	115
- Filiales intégrées globalement	81	78	24%	24%	84	80	25%	25%	52	52	15%	16%	217	210
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes														
- Emetteur	3		1%		3		1%						6	0
- Filiales intégrées globalement														
<i>Sous-total</i>	170	161	50%	50%	122	112	35%	34%	52	52	15%	16%	344	325
<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>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>161</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>122</b>	<b>112</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>344</b>	<b>325</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 2017 et 2016 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF



RAPPORT DE GESTION  
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE  
DU 22 MAI 2018  
INCLUANT LE RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE

Chers Actionnaires,

Nous vous avons conviés, conformément à la loi et aux statuts de notre Société, pour vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur la marche des affaires de notre Société pendant l'exercice social clos le 31 décembre 2017.

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

Nous avons l'honneur de soumettre ce rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, l'annexe et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

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

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

Nous vous demandons de nous en donner acte.

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

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

\* Absorbée par Keyrus do Brazil au 30 juin 2017

### 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. Cette croissance est très forte sur le segment des Grands Comptes (+14,3%) et forte sur le segment du Mid Market (+7,8%).

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

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

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

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

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

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

### 1.1.1. GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2017 les initiatives lancées au cours des dernières années pour se donner les moyens de traiter l'ensemble des problématiques des entreprises en matière de pilotage de la performance, gestion des données et maîtrise du canal digital. Un effort particulier a été porté sur le développement et la promotion des expertises et solutions liées aux data sciences et à l'analyse prédictive.

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

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

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

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

Dans un marché de la data science souffrant d'une pénurie de ressources qualifiées, Keyrus investit fortement dans la promotion de la formation sur l'ensemble des géographies du groupe, soit par le

biais de cursus structurés réalisés sur plusieurs semaines en interne par les entités du groupe, soit par le biais de partenariats académiques avec des universités et écoles de premier rang. Par exemple en France, Keyrus participe directement à la création de la filière d'emplois Data Scientists, en soutien du Plan Big Data du Gouvernement. Le groupe est ainsi à l'initiative de cursus diplômants (Master 1, Master 2, PhD) et certifiants (formations professionnelles) en Data Science dans le but de former la nouvelle génération de Data Scientists pour les entreprises. Ces dernières années en France, Keyrus a ainsi créé des différents cursus diplômants dédiés au Big Data et à la Data Science en partenariat avec l'École Polytechnique, Telecom ParisTech, l'École Polytechnique d'Assurances, l'Université de Technologie Compiègne et Singularity University (Silicon Valley).

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

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

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

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

Les principales solutions /plateformes technologiques et produits commercialisés sont :

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

### 1.1.2.MID MARKET

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

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

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

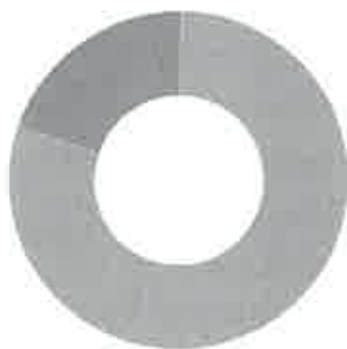
## 1.2. Activité et résultats du groupe - évolution prévisible

### 1.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

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

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

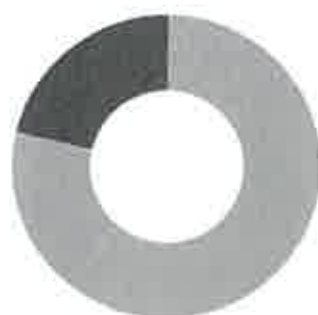
#### Par segment de marché



Grands Comptes **80,1%** (79,2%)

Mid Market **19,9%** (20,8%)

#### Par zone géographique



France **60,5%** (61,6%)

Europe **18,0%** (19,7%)

Autres **21,5%** (18,7%)

### Par secteur d'activité



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

*Entre parenthèses : données au 31/12/2016*

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

## 1.2.2. RESULTAT DU GROUPE

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

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

- **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 14,1M€ au 31 décembre 2017 contre 9,2M€ au 31 décembre 2016, soit une hausse de 53,2 %. Il intègre les coûts liés à la mise en place de l'ensemble des compétences, notamment dans le domaine du Conseil, nécessaires pour délivrer l'ambition du Groupe en matière d'offre de services.

Les charges d'exploitation sont ainsi essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 56,8% du chiffre d'affaires (contre 57,2% l'année dernière).

Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 38,4% du chiffre d'affaires (contre 38,9% l'année dernière).

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

- **Résultat Opérationnel**

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

- **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à -1,1M€ contre -0,7M€ au titre de l'exercice 2016. Il se compose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de -1,6M€ et d'autre part des produits et charges

financiers nets pour +0,5M€ qui se composent principalement de 0,5M€ de produits de désactualisation des créances d'exploitation.

- Impôts sur les résultats :

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

### 1.2.3.SITUATION FINANCIERE DU GROUPE

- Capitaux permanents :

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

- Passifs non courants :

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

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable.

- Endettement Financier net :

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

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

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

- Investissements :

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

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

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 6.095 K€. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participation non consolidés.

Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables qui sont comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations, y compris les engagements de rachat de titres, s'élevaient à 4.313 K€ au 31 décembre 2017 et sont actualisées.

- Autres Actifs non courants :

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

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

#### 1.2.4. PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+11,8%) supérieure à celle du marché tout en consolidant son portefeuille d'offres : Data Intelligence - Digital Experience – Management & Transformation, le Groupe **Keyrus** poursuit sa trajectoire stratégique et construit son offre de service numérique intégrée pour accompagner ses clients dans la capacité à transformer leur 'data' en action. Pour le segment Mid Market, le Groupe **Keyrus** poursuit une stratégie prudente et sélective en matière de croissance organique compte tenu de l'environnement économique avec de nouveaux investissements R&D et Innovation autour de nouvelles solutions Cloud - SaaS.

##### 1.2.4.1. GRANDS COMPTES

Le Groupe **Keyrus** a continué en 2017 à améliorer sa notoriété et la reconnaissance de sa marque auprès des organisations Grands Comptes et Mid Market.

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

En 2018, le Groupe **Keyrus** va poursuivre ses investissements en matière d'innovation, de formation, de compétences conseil et de qualité de service, et ce sur l'ensemble de ses grandes implantations de façon à pouvoir déployer de grands projets sur l'ensemble des zones d'activité des grands comptes avec un déploiement progressif de ses expertises Digitales et Big Data/Analytics sur l'ensemble de ses zones géographiques.

Le Groupe **Keyrus** anticipe un marché en croissance en 2018 mais toujours caractérisé par une forte pression sur les prix.

#### 1.2.4.2. MID MARKET

L'exercice 2018 s'exercera dans un contexte économique toujours incertain pour les PME. **Absys Cyborg** pourra cependant capitaliser sur une base installée unique de plus de 3.500 clients qui présente de nombreuses opportunités de migrations de sa base installée vers les versions les plus innovantes de ses logiciels. La croissance estimée du revenu devrait être de 3 à 4% à périmètre équivalent, sans sacrifier aux objectifs de rentabilité opérationnelle, et malgré la substitution progressive des ventes de licences perpétuelles par des souscriptions de droits d'accès temporaires.

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.2.4.3. PLAN D' ACTIONS POUR 2018

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

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

### 1.3. Activité des principales filiales

#### 1.3.1. Absys-Cyborg :

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

#### 1.3.2. Keyrus Belgique :

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

#### 1.3.3. Keyrus Brésil :

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence et une activité d'intégration de solutions digitales de ventes omni-canal au Brésil. **Keyrus Brésil** a réalisé un chiffre d'affaires de 23,4 M€ (15,5 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 1,8 M€ (0,7 M€ en 2016).

#### 1.3.4. Keyrus Biopharma Belgique :

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

#### 1.3.5. Keyrus Canada :

**Keyrus CANADA** développe l'offre Business Intelligence de **Keyrus** au Canada et assure la veille technologique du Groupe sur le continent Nord-Américain. **Keyrus CANADA** a réalisé un chiffre d'affaires de 6,1 M€ (contre 4,1 M€ en 2016) et un résultat d'exploitation de 0,4 M€ contre 0,0 M€ en 2016.

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

#### 1.3.7. Keyrus Management:

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

#### 1.3.8. Keyrus UK

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

### 1.4. Evénements intervenus depuis la clôture

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

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

## 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 à l'activité

#### 1.7.1.1. Risques clients

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

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

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

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

#### 1.7.1.2. Risques liés aux projets

Le Groupe réalise une part croissante de son chiffre d'affaires sous forme de projets ou services avec engagement de résultat. Pour accompagner cette mutation, le Groupe a renforcé ses procédures Qualité

(acceptation de mission, chiffrage, suivi de projet...), ses compétences et la formation de ses équipes dans ces domaines.

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

#### 1.7.1.3. Risques liés aux évolutions technologiques

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

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

Par ailleurs, la société consacre en moyenne 3% de la masse salariale à la formation. Ceci lui garantit une évolution constante de l'expertise de son personnel. Le dispositif des « périodes de professionnalisation » mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue, qui s'inscrit dans une politique forte de l'entreprise d'évolution des compétences, technologiques mais aussi métiers et comportementales, s'est poursuivi en 2017.

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

#### 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. Actuellement, elles bénéficient d'un marché dynamique porté par les investissements des grands groupes dans la transformation digitale et l'application business des avancées technologiques en matière de digitalisation de la relation client, de data science et d'intelligence artificielle. Ainsi, un retournement de marché pourrait entraîner un décalage des projets d'investissement des clients de **Keyrus** et de ses filiales, et pourrait avoir des conséquences sur son activité si il venait à perdurer. Toutefois, le développement des activités de **Keyrus** à l'international et sur deux segments de marché distincts (Grands Comptes et Mid Market) devrait lui permettre de limiter ce risque, chacun de ces marchés ayant sa propre conjoncture. Par ailleurs, même si l'émergence de solutions en mode SaaS n'a pas encore un impact sensible sur les ventes de licences des deux segments, à la fois Grands Comptes et Mid Market vont devoir intégrer cette tendance du marché dans leur business model commercial.

#### 1.7.1.7. Risques liés au recrutement

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

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

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

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

#### 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€ :

DEVICES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	169 054	120 737		48 317		48 317
Canadian Dollar - CAD	6 435	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	154 191		44 243		44 243

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

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

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

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

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

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

#### 1.7.3.2. Risque sur les actions

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

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

- Couverture par une SBLC émise par la Société Générale

## 1.8. Procédure de contrôle interne

### 1.8.1. DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE CHEZ KEYRUS

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

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

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

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

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

### 1.8.2. LES STRUCTURES ET ACTEURS DU CONTROLE INTERNE DU GROUPE KEYRUS

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

Les structures de contrôle comprennent notamment :

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

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

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

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

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

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

En outre, les principaux managers du groupe sont réunis tous les 6 mois par la direction générale groupe.

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

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

Au sein de cette Direction Financière :

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

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

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

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

#### 1.8.3.1. Processus budgétaire

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

Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes :

- en octobre, l'ensemble des éléments comprenant la note d'orientation stratégique et budgétaire, les formats standards groupe permettant l'élaboration du plan et du budget pour l'année suivante ainsi qu'une prévision fin d'année en cours sont transmis aux différents managers ;
- en octobre, un budget dit « Top-Down » est également transmis aux différents managers et leur permet de mieux appréhender comment la Direction attend de voir retranscrite dans leur performance spécifique les points clés de la note d'orientation stratégique et budgétaire ;
- l'ensemble des éléments est à transmettre à la Direction Générale et la Direction Financière du Groupe pour début décembre ;
- en décembre, les différents managers du groupe en concertation avec la Direction Générale et Financière du groupe arrêtent les budgets pour l'année suivante ;
- en janvier, les budgets de l'année font l'objet d'une présentation au Comité de Direction Groupe par les managers ;
- le budget consolidé fait l'objet d'une approbation formelle par le conseil d'administration après examen par le Comité d'Audit ;
- lorsque nécessaire, une actualisation des budgets est conduite sur la base des performances réalisées ;

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

#### 1.8.3.2. Reporting mensuel

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

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

#### 1.8.3.3. Comptes consolidés

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

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

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

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

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Keyrus de l'exercice 2017 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne

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

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

### 2.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE ET POSTERIEURS A LA CLOTURE

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

### 2.3 ACTIVITE ET RESULTATS DE L'EXERCICE ECOULE

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

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 6,5 M€ au 31 décembre 2017 contre 6,9 M€ en 2016. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. La société a décidé de maintenir sa position prise au cours des exercices précédents en comptabilisant le produit en subvention d'exploitation dans ses comptes annuels et ce en attendant la publication d'un règlement comptable officiel et définitif.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 109 834 K€.

Les différents postes sont les suivants :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.4 REGLES ET METHODES COMPTABLES

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

## 2.5 FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 2.5.1 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.

### 2.5.2 ACQUISITIONS :

- Prise de participation de 51% de QConsulting en juillet 2017, société brésilienne spécialisée Smart Data et Self-BI et employant une quarantaine de collaborateurs. Au moment de son acquisition la société réalisait un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions de reals. Les synergies commerciales et opérationnelles ont déjà amenées de premiers résultats au second semestre 2017, QConsulting bénéficiant du portefeuille clients de Keyrus et des partenariats éditeurs du groupe et Keyrus bénéficiant de la qualité de gestion de projet de la société pour

améliorer la productivité de ses équipes Smart Data et Self-BI maintenant managée par la direction de QConsulting.

- Rachat de titres des minoritaires de Rheims (30%) par Keyrus Brasil, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%. Suite à ce rachat, la société été absorbée par Keyrus do Brazil
- Intégration dans le périmètre de consolidation de la filiale colombienne Keyrus Colombia détenue à 100% par Keyrus SA et créée fin 2016.

## 2.6 DIVIDENDES ANTERIEURS

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.

## 2.7 ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT

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.

## 2.8 DEPENSES NON DEDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquès du Code Général des Impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2017, ces dépenses s'élèvent à 0€.

## 2.9 SITUATION DE LA SOCIETE 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).

## 2.10 AFFECTATION DES RESULTATS

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

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

## 2.11 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 EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE DEBUT 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 2017, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

### **2.14.2 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 22 MAI 2018**

#### Cadre Juridique

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 22 mai 2018.

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

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

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

Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2018

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

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

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

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

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

Finalités du programme de rachat renouvelé

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 22 mai 2018 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société,

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

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

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2017, soit 1.475.839 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 251.948, soit 1,46 % du capital.

Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds

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

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 25.916.805 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

Modalités de rachat

Les actions pourront être rachetées par tout moyen, notamment par intervention sur le marché, hors du marché ou de gré à gré ou par voie de rachat de blocs de titres ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, y compris en période d'offre publique dans les limites permises par la réglementation boursière.

La part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs de titres pourra couvrir l'intégralité du programme de rachat d'actions, l'autorisation donnée par l'assemblée générale ne limitant pas la part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs. Par exception, dans le cadre de l'objectif d'animation de marché, la part du programme réalisé par voie d'acquisition de blocs de titres ne pourra pas atteindre l'intégralité du programme.

Durée du programme de rachat

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2018 et expirera donc au plus tard le 21 novembre 2019. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2018.

Tableau de déclaration synthétique

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

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2018 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

#### 2.14.3 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISÉ 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 2017 est la suivante :

31 décembre 2017				
ACTIONNAIRES	NOMBRES D' ACTIONS DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Eric COHEN	10 031 700	58,1%	20 063 400	75,6%
PUBLIC	5 770 331	33,4%	6 484 889	24,4%
AUTO DETENTION	1 475 839	8,5%		
<b>TOTAL</b>	<b>17 277 870</b>	<b>100,0%</b>	<b>26 548 289</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.

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

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

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de cinq membres au 31 décembre 2017 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

Il existe par ailleurs un Comité de Direction Groupe qui se réunit pour rendre compte de l'application des décisions prises par la Direction Générale du Groupe.

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. 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 ENTRAÎNER 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.

#### 2.14.10 AUGMENTATION DE CAPITAL

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

### 2.15 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.

## **2.16 EVOLUTION DU COURS DU TITRE AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE**

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 2,86 € et 6,21 €.

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

## **2.17 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**

### **2.17.1 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 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES**

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

## **2.19 ALIENATIONS D' ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISEES)**

Néant.

## **2.20 OPERATIONS SUR TITRES REALISEES PAR LES DIRIGEANTS**

Néant.

## **2.21 FRANCHISSEMENT DE SEUIL**

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

## **2.22 PRETS INTERENTREPRISES**

Néant.

## **2.23 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES**

Néant.

## 2.24 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE L'ACTIVITE

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).

### 2.24.1 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

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

### 2.24.2 CONSEQUENCES SOCIALES :

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

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

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

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

95,24% de l'effectif travaille à temps complet. Le temps partiel est principalement constitué de 4/5ème. La société **Keyrus** a mis en place les 35 heures au 1er janvier 2001 en application de l'accord Syntec du 22/06/1999 sur la durée du travail qui a été étendu le 22/11/2000.

L'absentéisme pour maladie est faible à 2,21% mais en dégradation par rapport à 2016 (1,96%).

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

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

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2017 par l'organisation de soirées pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année pour les enfants du personnel. Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été servie aux salariés.

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

En termes d'insertion des travailleurs handicapés, la société ne compte pas parmi ses effectifs le nombre de personnes prévu par la loi et supporte les cotisations nécessaires.

## **2.25 FACTEURS DE RISQUES**

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

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

### **2.26.1 AUTORISATION D'UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS**

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

Ce programme aurait les caractéristiques suivantes :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ;
- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, ajusté, le cas échéant, des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale (soit, sur la base du capital social au 31 décembre 2017, 1.727.787 actions), pour un montant global maximum ne pouvant excéder 25.916.805 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins

suivantes :

- \* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - \* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
  - \* la conservation et/ou la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
  - \* l'attribution et/ou la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
  - \* la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,
  - \* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à quinze euros (15 €), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 3 € par action ;
  - décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

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

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

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

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

### **2.27.1 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES A DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIETE**

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 16<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.

**2.27.2 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES A DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIETE, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE AU PUBLIC CONFORMEMENT A L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.
2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16<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.

**2.27.3 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES A DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIETE DANS LE CADRE D'UNE OFFRE VISEE AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER (PLACEMENT PRIVE), CONFORMEMENT A L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, au moyen d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé).

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant est commun au plafond individuel prévu à la 10<sup>ème</sup> résolution ci-dessus et s'imputera sur le plafond global prévu à la 16<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.

**2.27.4 AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR FIXER LE PRIX D'EMISSION, DANS LA LIMITE ANNUELLE DE 10% DU CAPITAL SOCIAL, EN CAS D'EMISSION D'ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES A DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIETE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION CONFORMEMENT A L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous proposons conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, pour chacune des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription décidées en application des 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> résolutions, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale aux 10<sup>ème</sup> et 11<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 10<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.

**2.27.5 AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET D'AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES A EMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC OU SANS DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, CONFORMEMENT A L'ARTICLE L. 225-135-1 DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous proposons, conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup> et 11<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 16<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.

**2.27.6 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'EMETTRE DES ACTIONS ET/OU DES VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES A DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIETE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT D'UNE CATEGORIE DE PERSONNES CONFORMEMENT A L'ARTICLE L. 225-138 DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie :

- actionnaires, anciens actionnaires ou dirigeants de sociétés dont la Société a acquis des titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ou avec lesquelles la Société a mis en place un partenariat dans le cadre de la conduite de son activité, étant précisé que le nombre de bénéficiaires que le conseil d'administration identifiera au sein de cette catégorie ne pourra être supérieur à vingt (20) par émission.

2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit de personnes appartenant à la catégorie définie ci-dessus.

3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société pourront notamment consister en des bons (lesquels pourront le cas échéant être attribués gratuitement), des titres de créance (subordonnés ou non) ou toutes autres valeurs mobilières de quelque nature que ce soit.

4. Prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.

5. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

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

- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16<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.

#### **2.27.7 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR L'EMISSION D'ACTIONS RESERVEE AUX SALARIES ADHERENTS D'UN PLAN D'EPARGNE D'ENTREPRISE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE CES DERNIERS, CONFORMEMENT A L'ARTICLE L. 225-138-1 DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.

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

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

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20% (ou de 30% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix (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.

#### **2.27.8 PLAFOND GLOBAL DES AUTORISATIONS D'EMISSION EN NUMERAIRE**

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 9<sup>ème</sup> à 15<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 9<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 10<sup>ème</sup> et 11<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 14<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 15<sup>ème</sup> résolution est de 10% du capital social.

#### **2.27.9 DELEGATION DE POUVOIRS DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A UNE AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RESERVES OU BENEFICES OU AUTRES SOMMES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE, CONFORMEMENT A 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.

**2.27.10 DELEGATION DE POUVOIRS DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET D'EMETTRE DES TITRES DE CAPITAL, DANS LA LIMITE DE 10 % DU CAPITAL DE LA SOCIETE, EN VUE DE REMUNERER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS A LA SOCIETE ET CONSTITUES DE TITRES DE CAPITAL OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL, CONFORMEMENT A 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.

**2.27.11 DELEGATION DE POUVOIRS DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET D'EMETTRE DES TITRES DE CAPITAL EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ECHANGE INITIEE PAR LA SOCIETE, CONFORMEMENT A 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.

**2.27.12 AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE CONSENTIR DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS AUX SALARIES ET/OU MANDATAIRES SOCIAUX ELIGIBLES DE LA SOCIETE OU DES SOCIETES LIEES CONFORMEMENT 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.

**2.27.13 AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AU PROFIT DES SALARIES ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX ELIGIBLES DE LA SOCIETE OU DES SOCIETES LIEES CONFORMEMENT AUX ARTICLES L. 225-197-1 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE**

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

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.
2. Décide que le conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.
3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.
4. Décide que, sauf exceptions légales :
  - l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
  - le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.
5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :
  - soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
  - soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission.
6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :
  - déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
  - déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
  - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
  - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
  - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;

- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.
7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

**2.27.14 DELEGATION DE COMPETENCE OCTROYEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET D'EMETTRE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, DES BONS AUTONOMES DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS AU PROFIT DES SALARIES ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE, CONFORMEMENT A 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.

#### **2.27.15 AUTORISATION CONFEREE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE REDUIRE LE CAPITAL DE LA SOCIETE 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.

#### **2.27.16 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Conformément à la loi nous vous communiquons le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2016 et 2017.

Voir annexe 4.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

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

#### **2.27.17 RAPPORT RSE 2017**

Nous vous renvoyons à l'annexe 5 du présent rapport pour consulter le rapport RSE 2017.

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

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

*Le Conseil d'administration*

## ANNEXE 1 : TABLEAU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

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

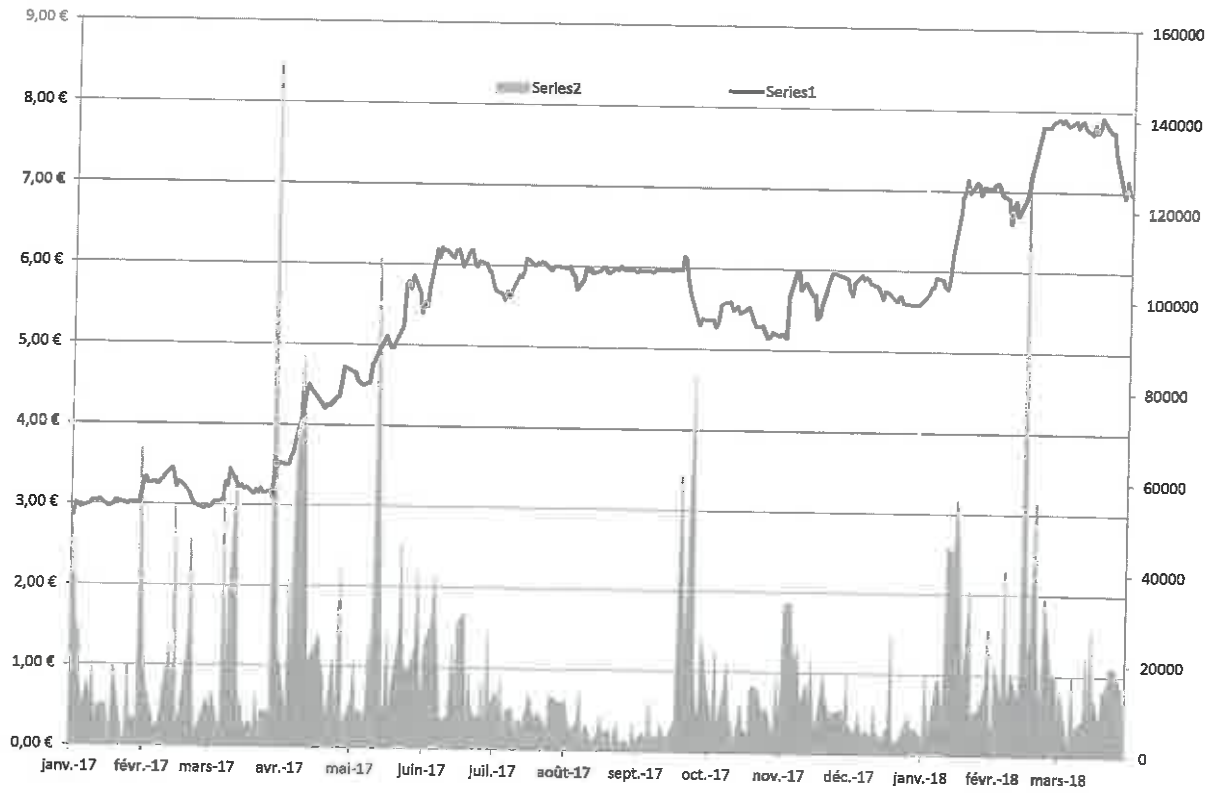
## ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

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

## ANNEXE 3 : EVOLUTION DU TITRE

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

### Cotations et volumes traités



Source: NYSE EURONEXT

ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

En KE	Deloitte & Associés				RSA				Autres				TOTAL	
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<b>Audit</b>														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés														
- Emetteur	86	89	25%	26%	55	52	10%	10%					121	115
- Filiales intégrées globalement	81	78	24%	24%	84	80	25%	25%	52	52	15%	16%	217	210
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes														
- Emetteur	3		1%		3		1%						3	0
- Filiales intégrées globalement														
<i>Sous-total</i>	170	167	50%	50%	122	112	35%	34%	52	52	15%	16%	344	325
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>														
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%		
- Autres (à prépondérance > 80% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%			0%	0%		
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
<b>TOTAL</b>	170	167	50%	50%	122	112	35%	34%	52	52	15%	16%	344	325

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus do Brazil**, 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 2017 et 2016 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

## **KEYRUS**

Société Anonyme

155, rue Anatole France  
92300 Levallois-Perret

---

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

Exercice clos le 31 décembre 2017

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

RBA SA  
5, rue de Prony  
75017 Paris

## **KEYRUS**

Société Anonyme  
155, rue Anatole France  
92300 Levallois-Perret

---

### **Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le *31 décembre 2017*

---

A l'assemblée générale de la société *Keyrus*,

#### **Opinion**

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

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### **Fondement de l'opinion**

##### ***Référentiel d'audit***

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

N

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

### **Indépendance**

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

### **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

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

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

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

#### **Risque identifié**

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

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

Comme indiqué dans le paragraphe 7 de la note 1 et dans la note 11 « goodwill », un test de dépréciation est effectué, une fois par an, en comparant les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie, aux actifs nets correspondants (y compris goodwill). Ces valeurs recouvrables sont calculées à partir de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction.

## KEYRUS

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

### Notre réponse

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

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

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

#### Risque identifié

Keyrus propose d'une part une offre de conseil dans les domaines du management et de la transformation des entreprises et d'autre part une offre de conseil, d'intégration et d'évolution des systèmes d'information.

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

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

## KEYRUS

Le montant de chiffre d'affaires et de marge à comptabiliser sur l'exercice et éventuellement de provision pour perte à terminaison à la date de clôture dépend de la capacité de Keyrus à mesurer le nombre d'heures ou coûts encourus sur les projets et à estimer de manière fiable les coûts totaux à engager jusqu'à leur finalisation.

Les coûts à encourir sont revus régulièrement par le management et les chefs de projet. L'avancement des projets significatifs est revu périodiquement par des comités de direction.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats à long terme au forfait comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge reconnus dans les comptes consolidés.

### **Notre réponse**

Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne relatif aux contrats à l'avancement.

Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs (contrats présentant des difficultés techniques dans leur réalisation, faible rentabilité...), nos autres travaux ont consisté à :

- réaliser par sondage des tests de réalité des coûts engagés et de la facturation à la clôture relativement aux projets sélectionnés. Nous avons notamment rapproché les données comptables avec les feuilles de temps des consultants impliqués sur les projets ;
- Rapprocher les données financières (chiffre d'affaires, facturation, coûts et encours de production) figurant dans la fiche de suivi des projets élaborée par les chefs de projets, avec la comptabilité ;
- contrôler arithmétiquement le pourcentage d'avancement retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à reconnaître, obtenu en rapportant les coûts engagés aux coûts totaux budgétés pour chaque projet sélectionné ;
- le cas échéant, nous avons vérifié les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les pertes à terminaison identifiées sur les contrats déficitaires avec la performance historique des contrats et les jalons techniques restants à atteindre.

## **Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion**

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

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

## **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

### ***Désignation des commissaires aux comptes***

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Keyrus par *l'assemblée générale* du 1<sup>er</sup> décembre 1999 pour le cabinet Deloitte & associés et pour le cabinet RBA.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte & associés était dans la 19<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet RBA dans la 19<sup>ème</sup> année également, dont respectivement 18 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

### **Objectif et démarche d'audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant

toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### **Rapport au comité d'audit**

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.


Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018

Les commissaires aux comptes

Deloitte & associés

  
Benjamin HAZIZA

RBA

  
Robert BELLAICHE

# ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

## 1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2017

### KEYRUS

#### 1.1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

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

## 1.2. ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

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

### 1.3. BILAN

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

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

#### 1.4. TABLEAUX DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

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

## 1.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2015	4 241	20 942	10 142	209	3 717	39 251	36	39 287
Affectation résultat & reclassement			3 717		-3 717			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-177	406		229	46	275
Résultat 2015					4 353	4 353	259	4 612
<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
Stocks options								
Variation de l'auto détention			378			378		378
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-637			-637	2 151	1 514
Put sur intérêts minoritaires			-395			-395	-1 443	-1 839
Autres								
Solde au 31/12/2016	4 241	20 942	13 027	615	4 353	43 179	1 064	44 243
Affectation résultat & reclassement			4 353		-4 353			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				-680		-680	-159	-839
Résultat 2017					7 055	7 055	716	7 772
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>				-680	7 055	6 375	558	6 933
Augmentation de capital							21	21
Stocks options								
Variation de l'auto détention			191			191		191
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			422			422	-469	-47
Put sur intérêts minoritaires			-495			-495		-495
Autres								
<b>Solde au 31/12/2017</b>	<b>4 241</b>	<b>20 942</b>	<b>17 499</b>	<b>-65</b>	<b>7 055</b>	<b>49 672</b>	<b>1 173</b>	<b>50 845</b>

## 1.6. NOTES ANNEXES (Les montants sont exprimés en K€ sauf mention contraire)

### GENERALITES

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

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 reflètent la situation comptable de **Keyrus** et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associés et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés synthétiques le 20 mars 2018, les états financiers consolidés le 11 avril 2018, a finalisé le document de référence le 23 avril 2018 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2017. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

### Note 1. – Principes comptables

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de **Keyrus** et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2017 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2017. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International

Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

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

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

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

### **Evolution des règles et méthodes comptables**

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

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

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

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

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

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

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

1) *Méthodes de consolidation* :

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

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

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

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

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

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

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

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

Les 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 commerciales 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.

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

13) **Provisions pour restructuration** : Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour

origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

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

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

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

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

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

17) **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 actions gratuites attribuées a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- Ce modèle tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.
- La juste valeur des options a été déterminée en tenant compte des caractéristiques contractuelles de celles-ci (prix d'exercice, période d'exercice), des hypothèses de rentabilité des sous-jacents lors de l'exercice et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 26) Politique de gestion des risques financiers

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

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

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

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

### Note 3. – Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations

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

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

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

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

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

- Prise de participation de 51% de **QConsulting** en juillet 2017, société brésilienne spécialisée Smart Data et Self-BI et employant une quarantaine de collaborateurs. Au moment de son acquisition la société réalisait un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions de reals. Les synergies commerciales et opérationnelles ont déjà amenées de premiers résultats au second semestre 2017, QConsulting bénéficiant du portefeuille clients de Keyrus et des partenariats éditeurs du groupe et Keyrus bénéficiant de la qualité de gestion de projet de la société pour améliorer la productivité de ses équipes Smart Data et Self-BI maintenant managée par la direction de QConsulting.
- Rachat de titres des minoritaires de **Rheims** (30%) par Keyrus Brasil, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%. Suite à ce rachat, la société a été absorbée par Keyrus do Brazil.
- Intégration dans le périmètre de consolidation de la filiale colombienne **Keyrus Colombia** détenue à 100% par Keyrus SA et créée fin 2016.
- Acquisition de **Décilogic** et fusion dans Absys-Cyborg par transmission universelle de patrimoine. La société représente un chiffre d'affaires de l'ordre d'1 millions d'euros et emploie une dizaine de collaborateurs. Cette acquisition permet à Absys-Cyborg d'accélérer son développement dans le domaine de la BI pour SME's et les portails de workflow collaboratifs.

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

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

\* Absorbée par Keyrus do Brazil au 30 juin 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2017	31/12/2016
Salaires et traitements	106 197	93 303
Charges sociales	36 878	34 244
Autres charges de personnel	3 050	2 689
Engagements retraites	137	117
<b>TOTAL</b>	<b>146 263</b>	<b>130 353</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 6,4 M€ (7,1 M€ en 2016)

La loi de finances pour 2017 précise que le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2016, ce produit s'élève à 0,6M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2017	31/12/2016
Effectif opérationnel	2 098	1 932
Effectif commercial et administratif	458	420
<b>Total effectif</b>	<b>2 556</b>	<b>2 352</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'€	31/12/2017	31/12/2016
Charges de réorganisation	-1 388	-1 071
Résultat de cession d'actifs	230	-19
Autres	-756	-702
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-1 914</b>	<b>-1 792</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

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

## Note 8. – Résultat financier

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

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

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

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

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

## Note 9. – Impôts

### Analyse de la charge d'impôts

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

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

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

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

### Impôts différés au bilan

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

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

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 56,8M€.

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

### Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :

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

Certains actifs et passifs d'impôts différés ont été compensés conformément aux méthodes comptables du Groupe.

Aucune dette n'a été constatée sur les différences temporelles liées à des participations dans les filiales car le Groupe est en mesure de contrôler l'échéancier de reversement de ces différences temporelles et qu'il est probable que ces différences ne se renverseront pas dans un avenir envisageable.

### Variation des impôts différés :

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

## Note 10. – Résultats par action

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

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

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

## Note 11. – Goodwill

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

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

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

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2017	31/12/2016
Grands Comptes	31 636	32 036
Mid Market	12 443	12 335
<b>TOTAL</b>	<b>44 079</b>	<b>44 371</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 les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 7,6% en moyenne par la direction (7,7% pour Grands Comptes et 7,4% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,4% par la direction (0,5% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 2,0% en moyenne par la direction (2,2% pour Grands Comptes et 1,4% pour Mid Market).

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

Le taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Son utilisation conduit à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en utilisant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés, le taux d'EBIT, le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'Ebit conduirait à une variation de l'ordre de 21,3 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 18,2M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,2 sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 55,0 M€ à la hausse (Grands Comptes 47,2M€ et Mid Market 7,7M€) et de 41,2M€ à la baisse (Grands Comptes -35,4M€ et Mid Market -5,8M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 19,1M€ (Grands Comptes 16,5M€ et Mid Market 2,7M€) à la hausse et de 16,6M€ à la baisse (Grands Comptes -14,3M€ et Mid Market -2,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.

## Note 12. – Immobilisations incorporelles et corporelles

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<u>Au 1er janvier 2016</u>	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					
<u>Au 1er janvier 2017</u>	1 477	1 892	3 369	7 454	7 454
Acquisitions	392	419	811	3 638	3 638
Cessions/Mises au rebut	-336	-75	-410	-886	-886
Variation de périmètre		6	6	45	45
Ecart de change	-41	-60	-101	-270	-270
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 493</b>	<b>2 182</b>	<b>3 674</b>	<b>9 982</b>	<b>9 982</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<u>Au 1er janvier 2016</u>	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					
<u>Au 1er janvier 2017</u>	1 385	1 593	2 978	4 089	4 089
Charge d'amortissement de l'exercice	234	100	334	1 130	1 130
Dépréciations				-1	-1
Cessions/Mises au rebut	-201		-201	-238	-238
Variation de périmètre		5	5	27	27
Ecart de change	-34	-36	-70	-167	-167
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 384</b>	<b>1 663</b>	<b>3 047</b>	<b>4 840</b>	<b>4 840</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>108</b>	<b>519</b>	<b>627</b>	<b>5 142</b>	<b>5 142</b>
AU 31 décembre 2016	92	299	390	3 365	3 365

### Note 13 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<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>
Augmentation	2 635	1	2 634
Remboursement	-6		-6
Variation de périmètre	-242		-242
Reclassement et Autres variations	29	-2	31
<b>Solde au 31/12/2017</b>	<b>27 814</b>	<b>36</b>	<b>27 779</b>

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

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

### Notes 14. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

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

## Note 15. – Créances clients et autres débiteurs

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

Le solde clients se décompose comme suit :

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

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,7M€ (2,5M€ en 2016). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture. Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

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

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

## Note 16. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2017	31/12/2016
Équivalents de trésorerie	912	853
Trésorerie	19 759	19 424
<b>TOTAL</b>	<b>20 671</b>	<b>20 278</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	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	20 671	20 278
Découverts bancaires	-184	-257
Autres	-30	-18
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>20 457</b>	<b>20 002</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

	31/12/2017	31/12/2016
<u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 800 441	15 772 840
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres	1 590	27 601
<i>A la clôture de l'exercice</i>	15 802 031	15 800 441

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

### Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de -680 K€ (-453 K€ en 2016) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien et du dollar canadien par rapport à l'euro.

### Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
<u>Au 1er janvier 2016</u>	1 505 030	1 568
Acquisitions	336 141	808
Cessions	-363 742	-807
<u>Au 1er janvier 2017</u>	1 477 429	1 570
Acquisitions	198 895	1 061
Cessions	-200 485	-1 023
<u>Au 31 décembre 2017</u>	1 475 839	1 609

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

## Note 18. – Provisions

Conformément à la norme IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour

éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

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

### Tableau de variation des provisions

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

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

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

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

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

### Passifs éventuels :

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

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

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

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

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

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

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
• Taux d'actualisation	1,30%	1,42%
• Augmentation des salaires		

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

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

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

## Note 20. – Passifs financiers

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

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

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

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

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

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

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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

Les principaux emprunts moyen terme du Groupe sont les suivants :

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

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

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

#### **Note 21. – Autres passifs courants**

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

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

En milliers d'euros	Juste valeur 31/12/2017 par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant		27 779			27 779	27 779
Clients		85 591			85 591	85 591
Autres débiteurs		26 535			26 535	26 535
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 671				20 671	20 671
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>20 671</b>	<b>139 905</b>			<b>160 576</b>	<b>160 576</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)						
Autres passifs (y compris <1 an)			45 967		45 967	45 967
Fournisseurs			30 731		30 731	30 731
Autres créditeurs			26 139		26 139	26 139
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)						
Concours bancaires courants			184		184	184
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>			<b>103 021</b>		<b>103 021</b>	<b>103 021</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'€	31/12/2017	31/12/2016
Nombres de personnes concernées	28	25
Avantages à court terme	6 810	6 654
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
<b>Total</b>	<b>6 810</b>	<b>6 654</b>

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

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

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

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

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

Note 25. – Honoraires des Commissaires aux comptes

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres				TOTAL		
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	
Audit															
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés															
- Emetteur	86	83	25%	26%	35	32	10%	10%	52	52	0%	0%	121	115	
- Filiales intégrées globalement	81	78	24%	24%	84	80	25%	25%			15%	16%	217	210	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes															
- Emetteur	3		1%		3		1%						6	0	
- Filiales intégrées globalement															
<b>Sous-total</b>	<b>170</b>	<b>161</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>122</b>	<b>112</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>344</b>	<b>325</b>	
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement															
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%			
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%			0%	0%			
<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>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>161</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>122</b>	<b>112</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>344</b>	<b>325</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 2017 et 2016 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF

