

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

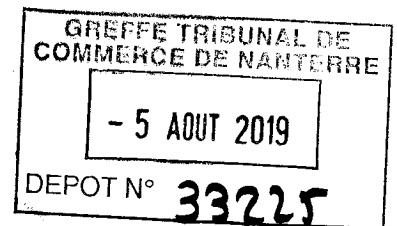
Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 2004 B 05521

Numéro SIREN : 400 149 647

Nom ou dénomination : KEYRUS

Ce dépôt a été enregistré le 05/08/2019 sous le numéro de dépôt 33225



III – ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

3.1 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

KEYRUS

3.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

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

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

3.1.2 ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

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

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

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

3.1.3 BILAN

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

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

3.1.4 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

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

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

3.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Capital Social	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2016	4 241	13 027	615	4 353	43 179	1 064	44 243
Affectation résultat & reclassement		4 353		-4 353			228
Incidence des changements de méthodes		143		85	228		-839
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-680		-680	-159	
Résultat 2017				7 055	7 055	716	7 772
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-680	7 055	6 375	558	6 933
Augmentation de capital						21	21
Stocks options							
Variation de l'auto détention		191			191		191
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle		422			422	-469	-47
Put sur intérêts minoritaires		-495			-495		-495
Autres							
Solde au 31/12/2017	4 241	17 642	-65	7 140	49 900	1 173	51 074
Affectation résultat & reclassement		7 140		-7 140			
Incidence des changements de méthodes							
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-742		-742	-155	-897
Résultat 2018				8 785	8 785	767	9 552
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-742	8 785	8 043	612	8 655
Augmentation de capital						912	912
Dividendes distribués						-103	-103
Variation de l'auto détention		39			39		39
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle		-400			-400	-361	-761
Put sur intérêts minoritaires							
Actions gratuites		39			39		39
Autres		-74			-74		-74
Solde au 31/12/2018	4 241	24 386	-808	8 785	57 547	2 233	59 780

3.1.6 NOTES ANNEXES

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

GENERALITES

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

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

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 2 avril 2019, a finalisé le document de référence le 17 avril 2019 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2018. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

NOTE 1. – PRINCIPES COMPTABLES

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Keyrus et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2018 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2018. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

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

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

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

EVOLUTION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2017 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2018 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

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

• IFRS 16 - Contrats de location

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Autres normes**

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

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

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

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

Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2018

- **IFRS 9 - Instruments Financiers**

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

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

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

- ❖ **Dépréciation**

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

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

- ❖ **Comptabilité de couverture**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Compte de résultat

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

- Bilan

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

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

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

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

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

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

1) MÉTHODES DE CONSOLIDATION :

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

2) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES :

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

quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après ré-estimation, la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

3) INTÉRÊTS MINORITAIRES :

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

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

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

4) CONVERSION DES COMPTES EXPRIMÉS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :

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

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

5) CONVERSION DES TRANSACTIONS LIBELLÉES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :

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

6) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES. :

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

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

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

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

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

- Autres immobilisations incorporelles :

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

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

- Immobilisations corporelles :

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

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

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

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

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

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

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

7) GOODWILLS :

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

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

Les dépréciations relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

8) ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS :

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

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

9) STOCKS :

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

10) CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS :

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

11) TITRES D'AUTOCONTRÔLE :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13) PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION :

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

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

14) PROVISIONS GARANTIE / RISQUES PROJETS :

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

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

15) INSTRUMENTS HYBRIDES :

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

16) EMPRUNTS PORTANT INTÉRÊT :

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

17) IMPÔTS DIFFÉRÉS :

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

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

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

- Prévisions de résultats fiscaux futurs ;

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

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

18) CHIFFRE D'AFFAIRES :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

19) RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL :

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

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

20) COÛT DE FINANCEMENT :

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

21) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE :

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

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

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

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

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

23) SECTEURS OPÉRATIONNELS :

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

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

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

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

24) RÉSULTAT PAR ACTION :

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

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

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

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

25) POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS :

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

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

26) ENGAGEMENTS DE RACHATS DE MINORITAIRES :

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

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

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

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

NOTE 2. – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

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

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

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

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

I. de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §20. La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.

II. des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

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

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

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

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

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

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

* Les comptes sont retraités de la norme IFRS 9

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

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

NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

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

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

Au cours de l'exercice, Keyrus et sa filiale Absys-Cyborg ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 5,5 M€ (6,4 M€ en 2017).

Le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2018, ce produit s'élève à 0,3M€ (cf. note 8).

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

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

NOTE 7. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS

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

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

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

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

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

NOTE 8. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

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

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

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

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

Pour rappel en 2017, les autres charges concernent principalement les pénalités liées à un redressement fiscal au Brésil pour 0,4M€ et le passage en pertes de créances anciennes insuffisamment provisionnées pour 0,2M€.

NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER

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

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

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

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

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

NOTE 10. – IMPÔTS

Analyse de la charge d'impôts

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

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

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

Impôts différés au bilan

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

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

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

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 57,5M€.

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

Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :

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

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

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

Variation des impôts différés :

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

NOTE 11. – RÉSULTATS PAR ACTION

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

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

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

NOTE 12. – GOODWILL

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

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

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

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

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

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

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

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 8,3% en moyenne par la direction (8,4% pour Grands Comptes et 8,1% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,3% par la direction (0,4% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 2,1% en moyenne par la direction (2,2% pour Grands Comptes et 1,7% pour Mid Market).

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

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

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

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'Ebit conduirait à une variation de l'ordre de 19,4 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 16,4M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,0 sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 32,5M€ à la baisse (Grands Comptes -28,5M€ et Mid Market -4,0M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 12,9M€ à la baisse (Grands Comptes -11,3M€ et Mid Market -1,6M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.

NOTE 13. – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
Valeur brute :					
Au 1er janvier 2017	1 477	1 892	3 369	7 454	7 454
Acquisitions	392	419	811	3 638	3 638
Cessions/Mises au rebut	-336	-75	-410	-886	-886
Variation de périmètre		6	6	45	45
Ecart de change	-41	-60	-101	-270	-270
Reclassement					
Au 1er janvier 2018	1 493	2 182	3 674	9 982	9 982
Acquisitions	1 577	2 634	4 211	2 350	2 350
Cessions/Mises au rebut	198	-1 190	-992	-742	-742
Variation de périmètre	3		3	340	340
Ecart de change	-38	-53	-90	-176	-176
Reclassement					
Au 31 décembre 2018	3 233	3 573	6 806	11 754	11 754
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
Au 1er janvier 2017	1 385	1 593	2 978	4 089	4 089
Charge d'amortissement de l'exercice	234	100	334	1 130	1 130
Dépréciations				-1	-1
Cessions/Mises au rebut	-201		-201	-238	-238
Variation de périmètre		5	5	27	27
Ecart de change	-34	-36	-70	-167	-167
Reclassement					
Au 1er janvier 2018	1 384	1 663	3 047	4 840	4 840
Charge d'amortissement de l'exercice	337	217	555	1 546	1 546
Dépréciations				-812	-812
Cessions/Mises au rebut				165	165
Variation de périmètre	3		3	-105	-105
Ecart de change	-28	-28	-56		
Reclassement					
Au 31 décembre 2018	1 697	1 852	3 549	5 632	5 632
Montant net :					
Au 31 décembre 2018	1 536	1 721	3 257	6 122	6 122
Au 31 décembre 2017	108	519	627	5 142	5 142

NOTE 14– AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
Solde au 31/12/2016	25 398	37	25 361
Augmentation	2 635	1	2 634
Remboursement	-6		-6
Variation de périmètre	-242		-242
Reclassement et Autres variations	29	-2	31
Solde au 31/12/2017	27 814	36	27 779
Augmentation	1 805		1 805
Remboursement	-110		-110
Variation de périmètre	39		39
Reclassement et Autres variations	226	-1	228
Solde au 31/12/2018	29 775	34	29 740

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

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

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

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

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

NOTES 15. - STOCKS

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

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

NOTE 16. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

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

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

Le solde clients se décompose comme suit :

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

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,4M€ (2,7M€ en 2017). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture.

Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

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

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

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

NOTE 17. – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

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

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

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

Risque de crédit

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

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

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

NOTE 18. - CAPITAUX PROPRES

Capital

	31/12/2018	31/12/2017
<u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	15 802 031	15 800 441
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres	11 976	1 590
A la clôture de l'exercice	15 814 007	15 802 031

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

Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de -897 K€ (-680 K€ en 2017) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien et du dollar canadien par rapport à l'euro.

Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
Au 1er janvier 2017	1 477 429	1 570
Acquisitions	198 895	1 061
Cessions	-200 485	-1 023
Au 1er janvier 2018	1 475 839	1 609
Acquisitions	344 472	2 202
Cessions	-356 448	-2 241
Au 31 décembre 2018	1 463 863	1 570

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

NOTE 19. – PROVISIONS

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

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

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

Tableau de variation des provisions

En milliers d €	31/12/2017	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotation	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2018
Provisions pour risques & charges	7 334		-253	1 533	-152	-639		-2 500	5 323
Provisions pour engagement retraite	1 705			180	-116		74		1 843
Provisions non courantes	9 039		-253	1 713	-268	-639	74	-2 500	7 166
Provisions pour risques & charges	3 603		-5	999	-2 700	-1 080		2 500	3 317
Provisions courantes	3 603		-5	999	-2 700	-1 080		2 500	3 317

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 5.675 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 2.966 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.843 K€

Provisions pour risques & charges, litiges sociaux et prud'homaux : les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dans différentes régions, dont certains peuvent donner lieu à redressement. Enfin, certains risques n'ayant pas encore été concrétisés par un litige ouvert peuvent être provisionnés au regard d'un montant évaluable de manière fiable et d'un risque d'occurrence important. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils. En mai 2016, l'administration a notifié à Keyrus SA l'ouverture d'un contrôle portant sur les exercices 2013 à 2015. La société ayant notifié en mai 2018 à l'administration qu'elle acceptait sa proposition de rectification du 26 mars 2018, le montant redressé qui était provisionné dans les comptes au 31 décembre 2017 a été intégralement repris pour être passé en pertes et profits (voir note 7).

Passifs éventuels :

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

NOTE 20. - DETTES POUR AVANTAGES DONNÉS AU PERSONNEL

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel. Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

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

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

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	1,60%	1,30%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2018	31/12/2017
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	2,50%
40 - 49 ans	2,00%	2,00%
50 - 59 ans	1,50%	1,50%
60 ans et +	1,00%	1,00%

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

Les montants net des reprises comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 39K€ en 2018 (157K€ en 2017). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

NOTE 21. - PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2018	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	39 335	13 519	20 888	4 929
Financement de créances	27 559	23 872	3 687	
Découvert bancaires	207	207		
Autres passifs financiers	4 803	633	4 170	
TOTAL DETTES FINANCIERES	71 904	38 231	28 745	4 929

RUBRIQUES	31/12/2017	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2018
Emprunts bancaires	12 829	-237	4 546	43 838	-21 804	164	39 335
Financement de créances	27 838			20 203	-20 483		27 559
Découverts bancaires	184	-8		31			207
Autres passifs financiers	5 300	-172		-141	-225	41	4 803
TOTAL DETTES FINANCIERES	46 151	-417	4 546	63 931	-42 512	205	71 904

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

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

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

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

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

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe envisage de souscrire une couverture pour ce risque lorsque l'Euribor sera à nouveau positif ou sera en passe de l'être, le coût des couvertures étant trop onéreux dans la situation de marché actuelle par rapport au risque financier encouru.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable. Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les principaux emprunts moyen terme du Groupe sont les suivants :

- Crédit syndiqué : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65M€.
- Solde au 31 décembre 2018 : 31,3M€
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement semestriel
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
- Ratios financiers
- R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
- R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
- Solde au 31 décembre 2018 : 4,2M€
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,42%
- Aucun ratio financier applicable
- Safra : Emprunt pour un montant de 5MBRL :
- Solde au 31 décembre 2018 : 4,3MBRL
- Durée de l'emprunt : 3 ans
- Remboursement en 35 mensualités pour 60% du montant et 40% in fine au 36ème mois
- Taux d'intérêt fixe de 13,2%
- Aucun ratio financier applicable
- Couverture par une SBLC émise par la Société Générale

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

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

NOTE 22. – AUTRES PASSIFS COURANTS

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2018	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2017	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	3 317	3 317		3 603	3 603	
Fournisseurs et comptes rattachés	28 590,543	28 591		30 731	30 731	
Avances et acomptes reçus	521,467	521		912	912	
Avoirs à établir	1 000	1 000		843	843	
Dettes fiscales et sociales	43 699	43 674	25	46 891	46 850	41
Dettes sur immobilisations	28	28				
Autres dettes	1 021	1 021		1 292	1 292	
Produits constatés d'avance	25 870	24 975	895	24 848	23 452	1 395
TOTAL	104 047	103 127	919	109 120	107 684	1 436

NOTE 23. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros	Juste valeur 31/12/2018	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			29 740			29 740	29 740
Clients			90 434			90 434	90 434
Autres débiteurs			26 816			26 816	26 816
Trésorerie et équivalents de trésorerie		27 331				27 331	27 331
ACTIFS FINANCIERS		27 331	146 991			174 322	174 322
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs (y compris <1 an)				71 697		71 697	71 697
Fournisseurs				28 591		28 591	28 591
Autres créditeurs				26 919		26 919	26 919
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				207		207	207
PASSIFS FINANCIERS				127 414		127 414	127 414

NOTE 24. - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.
Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.
Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction groupe) s'établissent comme suit :

En milliers d'€	31/12/2018	31/12/2017
Nombres de personnes concernées	27	24
Avantages à court terme	7 975	6 810
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
Total	7 975	6 810

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

NOTE 25. - ACTIONS GRATUITES

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

Les 35.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-2 seront attribuées définitivement sous condition de présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 39 K€ en 2018.

NOTE 26. – ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

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

Engagements reçus	31/12/2018	31/12/2017
Crédit syndiqué	33 676	13 700
Facilités de caisse	-	4 500
Ligne SGF (financement non utilisé)	7 983	2 637
Ligne BPI France (financement non utilisé)	1 907	2 841
Lignes Brésil (financement non utilisé)	-	-
Lignes Espagne (financement non utilisé)	300	300
Lignes Canada (financement non utilisé)	481	499

Engagements donnés	31/12/2018	31/12/2017
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Engagements locations immobilières	26 045	32 064
Garantie donnée Crédit du Nord	-	-
Garantie donnée à Bradesco	-	94
Garantie donnée à Santander Brésil	-	-
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la Banque du Canada	481	499

NOTE 27. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	120	86	58%	51%	53	35	34%	29%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	87	81	42%	48%	80	84	51%	69%	118	52	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur		3		2%		3	0%	2%				
- Filiales intégrées globalement					24		15%					
<i>Sous-total</i>	<i>207</i>	<i>170</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>157</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>118</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
TOTAL	207	170	100%	100%	157	122	100%	100%	118	52	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, PONT-BRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC, le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes et le cabinet Efix Audit pour Lynx et Financière K. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

KEYRUS

Société anonyme

155 rue Anatole France

92300 Levallois-Perret

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

KEYRUS

Société anonyme

155 rue Anatole France

92300 Levallois-Perret

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société KEYRUS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des 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

Risque Identifié

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

Le montant des goodwill figurant au bilan est de 52 695 K€.

Comme indiqué dans le paragraphe 7 de la note 1 et dans la note 12 « goodwill », un test de dépréciation est effectué tous les ans, en comparant les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT), aux actifs nets correspondants (y compris goodwill), ainsi que toutes les fois qu'il y a une indication que l'UGT a pu se déprécier. Les valeurs recouvrables sont calculées à partir de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction.

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

Notre réponse

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

- vérifiant le caractère effectif des contrôles mis en place par la société pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus,
- appréciant la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées et validées par le conseil d'administration et avec notre connaissance du groupe et de son secteur d'activité ;
- examinant la fiabilité du processus d'établissement des prévisions en comparant les réalisations passées et les budgets correspondants ;

- sollicitant nos spécialistes en évaluation pour la revue des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux de trésorerie projetés ; par référence à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables du même secteur d'activité.
- vérifiant les analyses de sensibilité des valeurs d'utilité effectuées par la direction.
- nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés en ce qui concerne ces éléments.

Comptabilisation du chiffre d'affaires - Contrats à long terme au forfait

Risque identifié

Dans le cadre de son activité et comme indiqué dans le paragraphe 18 de la « note 1 – principes comptables », de l'annexe, le groupe exerce son activité au travers de contrats de services pour lesquels une partie du chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement. La méthode à l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement des projets liés aux coûts encourus.

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

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

Notre réponse

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

Pour une sélection de contrats, nos autres travaux ont consisté à :

- réaliser par sondage des tests quant à l'existence des coûts engagés et de la facturation à la clôture relativement aux projets sélectionnés. Nous avons notamment rapproché les données comptables avec les feuilles de temps des consultants impliqués sur les projets ;
- Rapprocher les données financières figurant dans la fiche de suivi des projets élaborée par les chefs de projets avec les données comptables;
- contrôler arithmétiquement le pourcentage d'avancement retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à comptabiliser, obtenu en rapportant les coûts engagés aux coûts totaux budgétés pour chaque projet sélectionné ;
- le cas échéant, nous avons vérifié les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les pertes à terminaison identifiées sur les contrats déficitaires avec la performance historique des contrats et les jalons techniques restants à atteindre ;
- nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés en ce qui concerne ces éléments.

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 conseil d'administration.

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

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

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

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & associés était dans la 20ème année de sa mission sans interruption et le cabinet RBA dans la 20ème année, dont respectivement 19 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

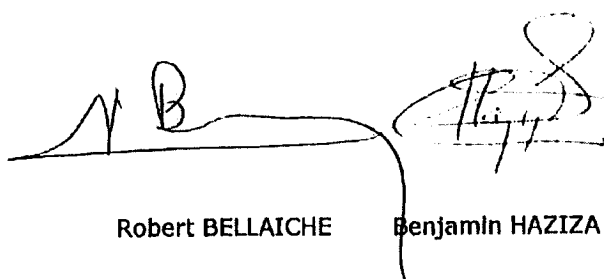
Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie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

Paris-La Défense et Paris, le 30 avril 2019

Les commissaires aux comptes

RBA

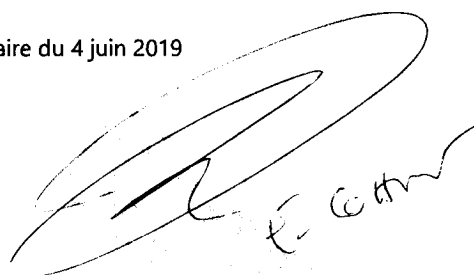
Deloitte & Associés



Robert BELLAICHE Benjamin HAZIZA

II. RAPPORT DE GESTION

Rapport de gestion à l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 4 juin 2019
Incluant le rapport sur la gestion du groupe



Chers Actionnaires,

Nous vous avons conviés, conformément à la loi et aux statuts de notre Société, pour vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur la marche des affaires de notre Société pendant l'exercice social clos le 31 décembre 2018.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2018. En effet, nous vous rappelons que, les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext réglementé d'Euronext Paris, compartiment C ('Small Caps') et nous avons établi des comptes consolidés.

Nous avons l'honneur de soumettre ce rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, l'annexe et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

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

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

Nous vous demandons de nous en donner acte.

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

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

1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

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

Ce phénomène a deux conséquences majeures:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2018 les initiatives lancées au cours des dernières années pour se donner les moyens de traiter l'ensemble des problématiques des entreprises en matière de pilotage de la performance, gestion des données et maîtrise du canal digital. Un effort particulier a été porté sur le développement et la promotion des expertises et solutions liées aux data sciences et à l'analyse prédictive. Le groupe a ainsi renforcé son ADN soit la maîtrise de la Data et de l'enrichissement de celle-ci, fondant ainsi la promotion de son offre sur des solutions à des problématiques métier.

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

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

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

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

L'offre de services du groupe couvre également la mise en œuvre de toutes les principales solutions du marché ainsi que d'une large sélection de technologies innovantes, détectées et testées par le Groupe, avant proposition aux clients. Dans ce domaine, Keyrus bénéficie d'une dynamique d'innovation très forte, tant chez les éditeurs leaders du marché (SAP, Salesforce, Oracle, IBM et Microsoft) que chez des acteurs plus petits ou nouveaux entrants, qui permettent de répondre aux problématiques de mobilité, aux attraits du 'cloud computing' ou au phénomène du 'Big data', tels que Talend, Snowflake, Anaplan, Alteryx, Treasure Data ou Botfuel.

Enfin, le Groupe continue d'investir dans le développement de solutions propres (Digital Assets), soit des produits totalement packagés soit des logiciels et des modèles accélérateurs complétant des solutions d'éditeurs du marché. L'acquisition de ces 'Digital Assets' augmentent la valeur des offres de business consulting de Keyrus et permettent de se différencier. Elle peut également se faire par l'intégration de technologies de start-ups sous forme de partenariat (OEM) et/ou par une prise de participation de Keyrus dans le cadre de son programme KIF (Keyrus Innovation Factory).

Les principales solutions /plateformes technologiques et produits commercialisés sont :

- la plateforme de haute performance de gouvernance des données **Quilliu** 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 **Rivory**, Cloud d'intégration et de préparation de données
- La plateforme d'open innovation **Novea**

2.1.1.2 MID MARKET

Dans un contexte de marché moins favorable et plus incertain que celui des Grands Comptes, le Groupe a néanmoins réalisé une excellente performance. La hausse du chiffre d'affaires de 8,2%, en données publiées et organiques, a été conduite avec une nouvelle amélioration de la rentabilité, confirmant la qualité des équipes dans la gestion opérationnelle de l'activité.

La société a poursuivi l'amélioration de la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une nouvelle progression de 6,8% par rapport à 2017. Ces revenus représentent 38% du revenu global du segment.

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

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

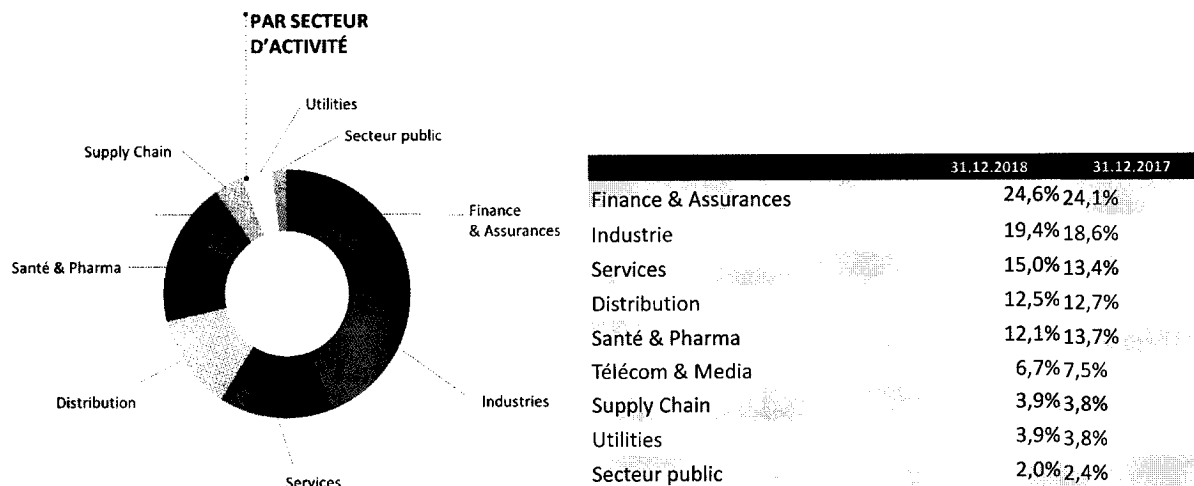
2.1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

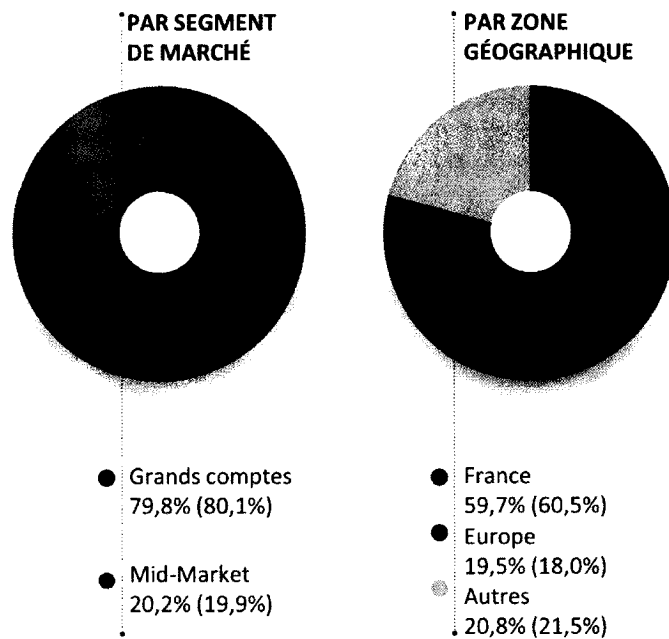
2.1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

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

La croissance organique (à périmètre et taux de change constant) est de 7,8% pour les Grands Comptes et +8,2% pour le Mid Market, preuve que les choix stratégiques de la direction du groupe portent leurs fruits.

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





(Entre parenthèse les données 2017)

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

2.1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

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

· **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 14,8M€ au 31 décembre 2018 contre 14,3M€ au 31 décembre 2017, soit une hausse de 3,7 %. Il intègre les coûts liés à la mise en place de l'ensemble des compétences, notamment dans le domaine du Conseil, nécessaires pour délivrer l'ambition du Groupe en matière d'offre de services.

Les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 57,1% du chiffre d'affaires, contre 57% en 2017.

Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 37,9% du chiffre d'affaires (contre 38,4% l'année dernière).

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

· **Résultat Opérationnel**

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

· **Résultat Financier**

Le résultat financier s'élève à -0,8M€ contre -1,1M€ au titre de l'exercice 2017. Il se compose d'une part du coût lié à l'endettement financier net de -1,4M€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +0,5M€ qui se composent principalement de 0,3M€ de produits de désactualisation des créances d'exploitation.

· **Impôts sur les résultats**

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 2,3M€ contre 3,4M€ au titre de l'exercice 2017. L'impôt comprend la CVAE, égale à 1,1M€ (net d'impôt sur les sociétés). La charge baisse de 1,0M€, expliquée principalement par un net de produits et charges d'impôts différés de 1,0M€, alors que la baisse de la CVAE pour 0,2M€ est compensée par la hausse de la charge d'impôts exigibles des filiales pour le même montant.

· **Résultat net**

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

2.1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

· **Capitaux permanents**

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

· **Passifs non courants**

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

• **Endettement Financier net**

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

L'endettement financier net du groupe s'entend ici au sens des dettes auprès des autres établissements financiers diminués de la trésorerie nette et des valeurs mobilières de placement. Il n'inclut pas les engagements de rachat d'actions ni les 'earn-out'. Il s'élève à 39,8 M€ au 31 décembre 2018 et s'analyse comme suit :

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

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

• **Investissements**

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

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

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 6.744 K€. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participation non consolidés. Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables, comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations, y compris les engagements de rachat de titres, s'élèvent à 4.138 K€ au 31 décembre 2018 et sont actualisées.

• **Autres Actifs non courants**

En lien avec la réglementation au remboursement des Crédits d'Impôts Recherche (CIR) et des Crédits d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et prévoyant le remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs courants et non courants un montant de 32,5M€ correspondant aux créances de CIR et de CICE des exercices 2015, 2016, 2017 et 2018, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 1%.

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

2.1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+7,8%) supérieure à celle du marché tout en consolidant son portefeuille d'offres - Data Intelligence - Digital Experience – Management & Transformation-, le Groupe Keyrus poursuit sa trajectoire stratégique et construit son offre de services numérique intégrée pour accompagner ses clients dans la transformation de leur 'data' en actions.

Pour le segment Mid Market, le Groupe Keyrus poursuit une stratégie prudente et sélective en matière de croissance organique compte tenu de l'environnement économique avec de nouveaux investissements R&D et Innovation autour de nouvelles solutions Cloud – SaaS. L'acquisition du groupe Arcadie en Janvier 2019 renforce la présence d'Absys-Cyborg en Occitanie. Le segment va continuer de croître en organique et par le biais d'acquisitions ciblées qui renforce son leadership.

2.1.2.4.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe Keyrus a continué en 2018 à améliorer sa notoriété et la reconnaissance de sa marque auprès des organisations Grands Comptes et Mid Market.

Agilité, innovation et expertise de la valorisation de la donnée sont inscrits profondément dans le génome de la marque Keyrus et permettent au groupe d'anticiper les tendances de marché tout en adaptant continuellement son offre à la demande.

En 2019, le Groupe Keyrus va poursuivre ses investissements en matière d'innovation, de formation, de compétences conseil et de qualité de service, et ce sur l'ensemble de ses grandes implantations de façon à pouvoir déployer de grands projets sur l'ensemble des zones d'activité des grands comptes avec un déploiement progressif de ses expertises Digitales et 'Big Data/Analytics' sur l'ensemble de ses zones géographiques.

Le Groupe Keyrus anticipe un marché en croissance en 2019, néanmoins toujours caractérisé par une forte pression sur les prix et sur les salaires.

2.1.2.4.2 MID MARKET

L'exercice 2019 s'exercera dans un contexte économique toujours incertain pour les PME. Absys Cyborg pourra cependant capitaliser sur une base installée unique de plus de 3.500 clients présentant de nombreuses opportunités de migrations de sa base installée vers les versions les plus innovantes de ses logiciels. La croissance estimée du revenu devrait être de 3 à 4% à périmètre équivalent, sans sacrifier aux objectifs de rentabilité opérationnelle, et ce malgré la substitution progressive des ventes de licences perpétuelles par des souscriptions de droits d'accès temporaires.

L'investissement réalisé autour de ses quatre lignes de produits Sage ERP X3, Microsoft Business Center (ex-Dynamics), et Paie et Sage FRP 1000 sera homogène.

La société poursuit son effort d'enrichissement de ses offres ERP historiques par l'apport de fonctions métiers et de technologies innovantes d'aide à la décision ou de mobilité. La fourniture de solutions pouvant être hébergées en mode Cloud constitue une priorité même si la demande des PME demeure modeste et confuse pour le moment. Dans ce cadre, Absys Cyborg a lancé son offre de Cloud privé avec un démarrage prometteur pour 2019.

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

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

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

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

2.1.2.4.3 PLAN D' ACTIONS POUR 2019

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

- Renforcement des équipes 'Corporate' transverses au niveau opérationnel et commercial ;
- Amélioration continue des processus et systèmes de capitalisation des connaissances ;
- Poursuite du développement et de l'amélioration des outils de pilotage.

2.1.3 ACTIVITÉ DES PRINCIPALES FILIALES

2.1.3.1 ABSYS-CYBORG

La société Absys-Cyborg a réalisé un chiffre d'affaires de 54,5 M€ en 2018, contre 50,3 M€ en 2017, et un résultat d'exploitation de 5,3 M€ contre 5,0 M€ en 2017. L'amélioration de la rentabilité de la société est le résultat d'efforts continus de productivité.

2.1.3.2 KEYRUS BELGIQUE

La société Keyrus Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de 25,9M€, contre 22,9M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 1,0 M€ contre -0,3 M€ en 2017.

2.1.3.3 KEYRUS BRÉSIL

La société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence et une activité d'intégration de solutions digitales de ventes omni-canal au Brésil. Keyrus Brésil a réalisé un chiffre d'affaires de 23,2 M€, contre 23,4 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 1,2 M€ contre 1,8 M€ en 2017

2.1.3.4 KEYRUS BIOPHARMA BELGIQUE

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

2.1.3.5 KEYRUS CANADA

Keyrus Canada développe l'offre Business Intelligence de Keyrus au Canada et assure la veille technologique du Groupe sur le continent Nord-Américain. Keyrus Canada a réalisé un chiffre d'affaires de 4,9 M€ contre 6,1 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 0,6 M€ contre 0,4 M€ en 2017.

2.1.3.6 KEYRUS ESPAGNE

La société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne. Keyrus Espagne a réalisé un chiffre d'affaires de 7,2 M€ contre 6,3 M€ en 2017 et un résultat d'exploitation de 0,2 M€, contre un résultat nul en 2017.

2.1.3.7 KEYRUS MANAGEMENT

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

2.1.3.8 KEYRUS UK

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

2.1.4 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

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

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

2.1.5 APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

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

2.1.6 ACTIVITÉ DU GROUPE EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

2.1.7 GESTION DES RISQUES

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

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

2.1.7.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

2.1.7.1.1 CLIENTS

De nombreux grands comptes cherchent à réduire le nombre de prestataires auxquels ils font appel et exercent une forte pression sur les prix d'achat des prestations afin d'optimiser leurs coûts. Keyrus est en mesure de répondre au risque induit par ces stratégies du fait de son positionnement de spécialiste, sa présence sur des projets stratégiques, ses compétences sectorielles et fonctionnelles ainsi que sa maîtrise des technologies. Ainsi, le Groupe obtient chaque année un nombre croissant de nouveaux référencements.

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

correspondant.

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

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

2.1.7.1.2 PROJETS

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

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

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

2.1.7.1.3 ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

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

La société consacre en moyenne 3% de sa masse salariale à la formation, garantissant une évolution constante et permanente de l'expertise de son personnel. Le dispositif des «périodes de professionnalisation» mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue, s'est poursuivi en 2018. Il s'inscrit dans la politique affirmée de Keyrus de favoriser l'évolution des compétences technologiques, sectorielles et comportementales.

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

2.1.7.1.4 CONCURRENCE

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

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

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

2.1.7.1.5 FOURNISSEURS

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

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

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

2.1.7.1.6 MARCHÉ DES LOGICIELS ET DES SERVICES

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

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

2.1.7.1.7 RECRUTEMENT

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

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

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

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

2.1.7.1.8 PERSONNES CLÉS

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

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

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

2.1.7.2 RISQUES JURIDIQUES

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

2.1.7.2.1 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

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

2.1.7.2.2 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

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

2.1.7.2.3 ASSURANCES – COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

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

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

2.1.7.2.4 RISQUES SOCIAUX

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

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

2.1.7.2.5 BREVETS ET DES LICENCES

Keyrus n'a aucune dépendance vis-à-vis de brevet ou de licence considérés comme essentiels à réalisation de son activité.

2.1.7.3. RISQUES DE MARCHÉ

2.1.7.3.1 RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX

Le Groupe réalise 76% de son chiffre d'affaires en Euros. L'exposition au risque de change se décompose comme suit en k€ :

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

Les emprunts bancaires, à hauteur de 67,1 M€ (contre 40,9 M€ fin 2017) sont conclus à des taux d'intérêts principalement variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variables sont indexés sur l'Euribor 3 mois

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

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

Les valeurs mobilières de placement représentent 2,9M€ et la trésorerie disponible est de 24,5M€.

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

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

2.1.7.3.2 ACTIONS

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

2.1.7.3.3 MARCHÉS DE CAPITALUX

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

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

2.1.7.3.4 LIQUIDITÉ

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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

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

Solde au 31 décembre 2018 : 31,3M€

Durée de l'emprunt : 6 ans

Remboursement : Semestriel

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

Ratios financiers

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

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

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

Solde au 31 décembre 2018 : 4,2M€

Durée de l'emprunt : 7 ans

Remboursement : en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé

Taux d'intérêt : fixe de 2,42%

Aucun ratio financier applicable

Safra : Emprunt pour un montant de 5MBRL

Solde au 31 décembre 2018 : 4,3MBRL

Durée de l'emprunt : 3 ans

Remboursement : en 35 mensualités pour 60% du montant et 40% in fine au 36ème mois

Taux d'intérêt : fixe de 13,2%

Aucun ratio financier applicable

Couverture par une SBLC émise par la Société Générale

2.1.8 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

2.1.8.1 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

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

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

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

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

2.1.8.2 LES STRUCTURES ET ACTEURS DU CONTROLE INTERNE DU GROUPE KEYRUS

Le groupe Keyrus est constitué de diverses entreprises de tailles variables et réparties en France et à l'étranger et est régi par une charte de gouvernance, actualisée en novembre 2018.

Les structures de contrôle comprennent notamment :

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

Ils analysent les performances des deux secteurs d'activité, Grands Comptes et Middle Market et prennent les décisions d'allocations de ressources pour asseoir la stratégie du Groupe. En outre, le comité d'audit instruit également les dossiers de croissance externe conformément à sa charte.

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

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

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

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

En outre, les principaux Directeurs et Managers du groupe sont réunis tous les 6 mois par la Direction Générale du Groupe.

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

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

Au sein de cette Direction Financière:

- Le directeur financier est responsable de la qualité de l'information comptable et financière préparés par le Groupe sur la base des informations remontées par les entités.
- Le contrôle de gestion est responsable de l'analyse de l'information économique, et de la qualité des opérations de clôture et de Reporting. Il effectue un suivi des performances des unités opérationnelles et peut suggérer le déclenchement et le suivi des plans d'actions correctifs ;

- La direction comptable du groupe et les responsables des départements comptables des différentes entités conduisent les travaux des équipes comptables et s'assurent de la qualité des informations comptables produites.

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

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

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

2.1.8.3 ELABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

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

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

2.1.8.3.1 PROCESSUS BUDGÉTAIRE

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

Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes:

- En octobre, l'ensemble des éléments comprenant la note d'orientation stratégique et budgétaire, les formats standards groupe permettant l'élaboration du plan et du budget pour l'année suivante ainsi qu'une prévision de fin d'année sont transmis aux différents Managers ;
- En octobre, un budget dit « Top-Down » est également transmis aux différents Managers afin de leur permettre de mieux appréhender les attentes de la Direction quant à la retranscription dans leur performance spécifique, des points clés de la note d'orientation stratégique et budgétaire ;

L'ensemble des éléments est à transmettre à la Direction Générale et la Direction Financière du Groupe pour début décembre.

- En décembre, les différents managers du groupe en concertation avec la Direction Générale et Financière du groupe arrêtent les budgets pour l'année suivante ;
- En janvier, les budgets de l'année font l'objet d'une présentation au Comité de Direction Groupe par les managers ;

Le budget consolidé fait l'objet d'une approbation formelle par le conseil d'administration après examen par le Comité d'Audit. Si nécessaire, une actualisation des budgets est conduite sur la base des performances réalisées. Le budget et les actualisations sont mensualisés pour servir de référence au Reporting du Groupe.

2.1.8.3.2 REPORTING MENSUEL

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

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

2.1.8.3.3 COMPTES CONSOLIDÉS

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

par SAP, assurant ainsi la continuité et l'homogénéité des retraitements.

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

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

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

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Keyrus de l'exercice 2018 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne

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

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

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

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

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

2.2.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

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

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 6,5 M€ au 31 décembre 2018 comparable aux 6,5 M€ de 2017. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. La société a décidé de maintenir sa position prise au cours des exercices précédents en comptabilisant le produit en subvention d'exploitation dans ses comptes annuels et ce en attendant la publication d'un règlement comptable officiel et définitif.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 118 668 K€.

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

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

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

L'effectif salarié au 31 décembre 2018 est de 1022 personnes.

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

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

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

	Article D441 L-1° : Factures <i>reçues</i> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.							Article D441 L-1° : Factures <i>émises</i> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.									
	1- non éché	3- éché 30j	1- 30j	4- éché 60j	31- 90j	5- éché 90j	61- 91	6- éché >	Total (1 jour et plus)	1- non éché	3- éché 30j	1- 30j	4- éché 60j	31- 90j	5- éché 90j	61- 91	6- éché >
(A) Tranches de retard de paiement																	
Nombre de Factures concernées	1 169	423	159	177	2 385	4 313			NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Montant des Factures concernées (TTC)	6 451 K€	1 736 K€	449 K€	609 K€	4 547 K€	7 341 K€			22 104 K€	5 199 K€	1 452 K€	437 K€	4 113 K€	11 201 K€			
Pourcentage du Montant total des achats de l'exercice	13%	3%	1%	1%	9%	15%			19%	4%	1%	0%	3%	9%			
Pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'exercice																	
(B) Factures Intercompagnies incluses dans le (A)																	
Nombre de Factures exclues	101	21	9	13	555	699			NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Montant des Factures exclues (TTC)	3 328 K€	-172 K€	137 K€	-35 K€	3 896 K€	3 826 K€			4 167 K€	2 197 K€	34 K€	-7 K€	3 081 K€	5 905 K€			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)																	
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels							Délais contractuels									

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

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

2.2.3 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

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

2.2.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

2.2.4.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

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

2.2.4.2 ACQUISITIONS

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

2.2.5 DIVIDENDES ANTÉRIEURS

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

2.2.6 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Par souci de prudence, eu égard aux incertitudes liées aux perspectives de certains produits de haute technologie, les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges sauf si elles remplissent les conditions pour être activées selon IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayants des débouchés commerciaux.

2.2.7 DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2018, ces dépenses s'élèvent à 0€.

2.2.8 SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR

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

2.2.9 AFFECTATION DES RÉSULTATS

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit 456 K€

Le bénéfice distribuable est affecté à hauteur de à la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social, soit 432K€	0 K€
Le solde soit	456 K€
Au compte de «Report à nouveau», qui de	23.143 K€
Sera porté à	23.599 K€

2.2.10 APPROBATION DES COMPTES, QUITUS

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

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

Nous vous renvoyons au paragraphe 2.1.4 du présent rapport

2.2.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

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

2.2.13 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

2.2.13.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL :

Au 31 décembre 2018, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

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

CADRE JURIDIQUE

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 4 juin 2019.

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

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

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

Au 29 mars 2019, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

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

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

Au 31 décembre 2018, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 7.852 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.456.011 titres

FINALITÉS DU PROGRAMME DE RACHAT RENOUVELÉ

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 4 juin 2019 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société.

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

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

PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FOND

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

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

MODALITÉS DE RACHAT

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

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

DURÉE DU PROGRAMME DE RACHAT

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2019 et expirera donc au plus tard le 3 décembre 2020. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2019.

Tableau de déclaration synthétique

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

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 4 juin 2019 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

2.2.13.2 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISE MAIS NON ÉMIS, ENGAGEMENTS D'AUGMENTATION DE CAPITAL :

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

2.2.13.4 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE :

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

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

A la connaissance de la société, il n'existe pas de contrôle indirect ni de pacte portant sur des actions ou des droits de vote qui auraient dû, conformément à la loi, être transmis à l'Autorité des Marchés Financiers. Aucun plan d'actionnariat salarié n'a été mis en place au sein de la Société.

2.2.13.5 DROITS DE VOTE DIFFÉRENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

2.2.13.6 ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE

Le contrôle est décrit au paragraphe 2.13.4. Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 76,8% des droits de vote de la Société, contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de cinq membres au 31 décembre 2018 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

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

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites en page 60. La société est contrôlée comme décrit ci-dessus ; la société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

2.2.13.7 ACCORDS POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

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

2.2.13.8 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

2.2.13.9 NANTISSEMENT

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

2.2.13.10 AUGMENTATION DE CAPITAL

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

2.2.14 SITUATION DE LA SOCIÉTÉ, PERSPECTIVES D'AVENIR

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

2.2.15 EVOLUTION DU COURS DU TITRE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 3,87€ et 7,94€.

En annexe 3 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la société pour la période de janvier 2018 à mars 2019.

2.2.16 INFORMATIONS CONCERNANT LES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS AINSI QUE LES BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS REMBOURSABLES

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

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

2.2.17 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

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

2.2.18 ALIÉNATIONS D' ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)

Néant.

2.2.19 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Néant.

2.2.20 FRANCHISSEMENT DE SEUIL

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2018.

2.2.21 PRÊTS INTERENTREPRISES

Néant.

2.2.22 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Néant.

2.2.23 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE L'ACTIVITÉ

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

2.2.23.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

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

2.2.23.2 CONSÉQUENCES SOCIALES :

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 1022 personnes au 31 décembre 2018.

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

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

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

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

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2018 par l'organisation de soirées pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année pour les enfants du personnel.

Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été versée aux salariés.

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

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

2.3 FACTEURS DE RISQUES

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

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

2.4.1 AUTORISATION D'UN PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

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

Les caractéristiques de ce programme sont les suivantes :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ;

- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à la date de ces achats, déduction faite des reventes effectuées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- décide que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital social ;
- décide qu'en toute hypothèse, le montant global maximum que la Société serait susceptible de payer ne pourra excéder 25.916.805 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens, et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :
 - * l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - * l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
 - * la conservation et/ou la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
 - * l'attribution et/ou la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
 - * la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,
 - * la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à quinze euros (15 €) hors frais d'acquisition, sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à deux euros (2,00 €) par action ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

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

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

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

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

2.5.1 DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ÉMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIÉTÉ

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

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
2. Précise que le conseil d'administration pourra également procéder à l'émission de bons autonomes donnant accès à des actions nouvelles de la Société et qui seraient attribués gratuitement aux actionnaires ;
3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16ème résolution ci-dessous.
4. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
 - les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
 - le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
 - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
 - b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
 - c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.
5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.
7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres,

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

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

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

2.5.2 DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIÉTÉ, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE AU PUBLIC CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE

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

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.

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

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

3. Décide que :

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

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

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

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

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

7. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans

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

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

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

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

2.5.3 DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIÉTÉ DANS LE CADRE D'UNE OFFRE VISÉE AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (PLACEMENT PRIVÉ), CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-136 DU CODE DE COMMERCE

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

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

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

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant est commun au plafond individuel prévu à la 10^{ème} résolution ci-dessus et s'imputera sur le plafond global prévu à la 16^{ème} résolution ci-dessous ;
- conformément à la loi, l'émission directe d'actions nouvelles réalisée dans le cadre d'une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier sera limitée à 20% du capital social par an.

3. Décide que :

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

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être

perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

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

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

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

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

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

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

2.5.4 AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR FIXER LE PRIX D'ÉMISSION, DANS LA LIMITE ANNUELLE DE 10% DU CAPITAL SOCIAL, EN CAS D'ÉMISSION D'ACTIONNARIÉS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIÉTÉ AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225- 136 DU CODE DE COMMERCE

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

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

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

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

2. Précise qu'en toute hypothèse le montant nominal total des émissions directes d'actions nouvelles (augmentation de capital immédiate) résultant de la mise en œuvre de la présente autorisation ne pourra excéder 10% du capital social par an (au jour de la décision d'émission), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond individuel prévu à la 10^{ème} résolution ci-dessus.

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

2.5.5 AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC OU SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-135-1 DU CODE DE COMMERCE

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

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 9^{ème}, 10^{ème} et 11^{ème} résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.

2. Décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 16^{ème} résolution ci-dessous.

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

2.5.6 DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'ÉMETTRE DES ACTIONS ET/OU DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS NOUVELLES DE LA SOCIÉTÉ, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT D'UNE CATÉGORIE DE PERSONNES CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-138 DU CODE DE COMMERCE

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

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

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

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

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

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

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

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16^{ème} résolution ci-dessous.
6. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :
- (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;
 - (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.
7. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.
8. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5.7 DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR L'ÉMISSION D' ACTIONS RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE CES DERNIERS, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-138-1 DU CODE DE COMMERCE

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

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.
3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 16^{ème} résolution ci-dessous.
4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20% (ou de 30% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix (10) ans) à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
 - arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, et notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ;
 - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les salariés, préretraités et retraités pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions gratuites ;
 - fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et

- de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
 - apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
 - imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5.8 PLAFOND GLOBAL DES AUTORISATIONS D'ÉMISSION EN NUMÉRAIRE

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 9^{ème} à 15^{ème} résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 9^{ème} résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 10^{ème} et 11^{ème} résolutions est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 14^{ème} résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 15^{ème} résolution est de 10% du capital social.

2.5.9 DÉLÉGATION DE POUVOIRS DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES OU BÉNÉFICES OU AUTRES SOMMES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-130 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.
2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
 - décider en cas de distribution d'actions gratuites ;
 - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;

- que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
 - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et plus généralement, pour prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.
4. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5.10 DÉLÉGATION DE POUVOIRS DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES TITRES DE CAPITAL, DANS LA LIMITE DE 10 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ, EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS À LA SOCIÉTÉ ET CONSTITUÉS DE TITRES DE CAPITAL OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-147 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-147, L. 225-147-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de décider, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1^{er} et 2^{ème} alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
2. Décide que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10% du capital social.
3. Prend acte que la présente délégation de pouvoirs emporte renonciation par les actionnaires, au profit des porteurs des titres objets des apports en nature, à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.
4. Prend acte que la présente délégation emporte également renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital à émettre de la Société, qui seraient émis sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
5. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
 - statuer, sur le rapport du commissaire aux apports susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'éventuels avantages particuliers ;
 - déterminer les dates, conditions d'émission des actions, notamment le prix et la date de jouissance, éventuellement rétroactive ;
 - prendre toute mesure utile, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables, à l'effet de préserver les droits des titulaires de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
 - inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport » la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
 - constater la réalisation de l'émission, modifier en conséquence les statuts de la Société, et en général, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre de la loi et de la réglementation en vigueur.
6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5.11 DÉLÉGATION DE POUVOIRS DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES TITRES DE CAPITAL EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-148 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L.225-148 et L.228-91 et

suiuants du Code de commerce :

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

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

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

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

2.5.12 AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE CONSENTIR DES OP- TIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS AUX SALARIÉS ET/OU MANDATAIRES SOCIAUX ÉLIGIBLES DE LA SOCIÉTÉ OU DES SOCIÉTÉS LIÉES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-177 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE
NOUS VOUS PROPOSONS CONNAISSANCE PRISE DU RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.

2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :

- d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,
- d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi, tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

3. Décide que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, étant précisé que ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L. 225-182 et R. 225-143 du Code de commerce, sous réserve de toute autre limitation légale.

4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.

5. Décide que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

6. Prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social

résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.

7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :

- arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
- fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;
- décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;
- fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;
- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

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

2.5.13 AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AU PROFIT DES SALARIÉS ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX ÉLIGIBLES DE LA SOCIÉTÉ OU DES SOCIÉTÉS LIÉES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-197-1 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

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

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.

2. Décide que le conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

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

4. Décide que, sauf exceptions légales :

- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
- le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ; étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

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

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

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

- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
- inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant,

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

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

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

2.5.14 DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE OCTROYÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, DES BONS AUTONOMES DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS AU PROFIT DES SALARIÉS ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-138 DU CODE DE COMMERCE

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

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société, de bons de souscription d'actions (BSA) qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.

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

3. Prend acte que la présente délégation emporte, au profit des titulaires de BSA susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les BSA pourront donner droit.

4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 375.000 euros, correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.

5. Décide que le Conseil d'administration fixera le prix d'émission des BSA, la parité d'exercice et le prix de souscription des actions sous-jacentes au vu du rapport d'un expert indépendant, étant précisé que :

(i) en l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisée dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées ;

(ii) dans l'hypothèse où la Société aurait réalisé, dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, (a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou, (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.

6. Décide que le conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires et arrêtera les modalités et caractéristiques des BSA dans les limites fixées par la présente résolution, et notamment :

- si les BSA seront émis sous forme nominative, s'ils seront cessibles et, le cas échéant, s'ils pourront faire l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ;
- la période d'exercice des BSA ainsi émis, qui ne pourra être supérieure à dix (10) années à compter de leur émission par le conseil d'administration ; au-delà de la période fixée par le conseil d'administration, ils seront automatiquement caducs ;

- le prix de souscription des actions nouvelles sur exercice des BSA, qui devra être libéré intégralement au moment de leur souscription ;
 - en outre, les actions émises sur exercice des BSA seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits BSA auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit, au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées auxdites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice. Les caractéristiques définitives des BSA feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.
7. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires parmi la catégorie de bénéficiaires indiquée ci-dessus, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des BSA, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et, plus généralement, faire, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire, dans le cadre de la réglementation en vigueur.
8. Décide que cette délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5.15 AUTORISATION CONFÉRÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE RÉDUIRE LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ PAR VOIE D'ANNULATION DE TOUT OU PARTIE DE SES PROPRES ACTIONS

Nous vous proposons conformément aux dispositions de L. 225-209 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi :
 - à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;
 - à réduire à due concurrence le capital social, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
 - à modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes formalités nécessaires.
2. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente autorisation, à l'effet notamment de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.
3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée générale.

2.5.16 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Conformément à la loi nous vous communiquons, en annexe 4, le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2017 et 2018.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

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

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

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

Le Conseil d'administration

ANNEXE 1 : TABLEAU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

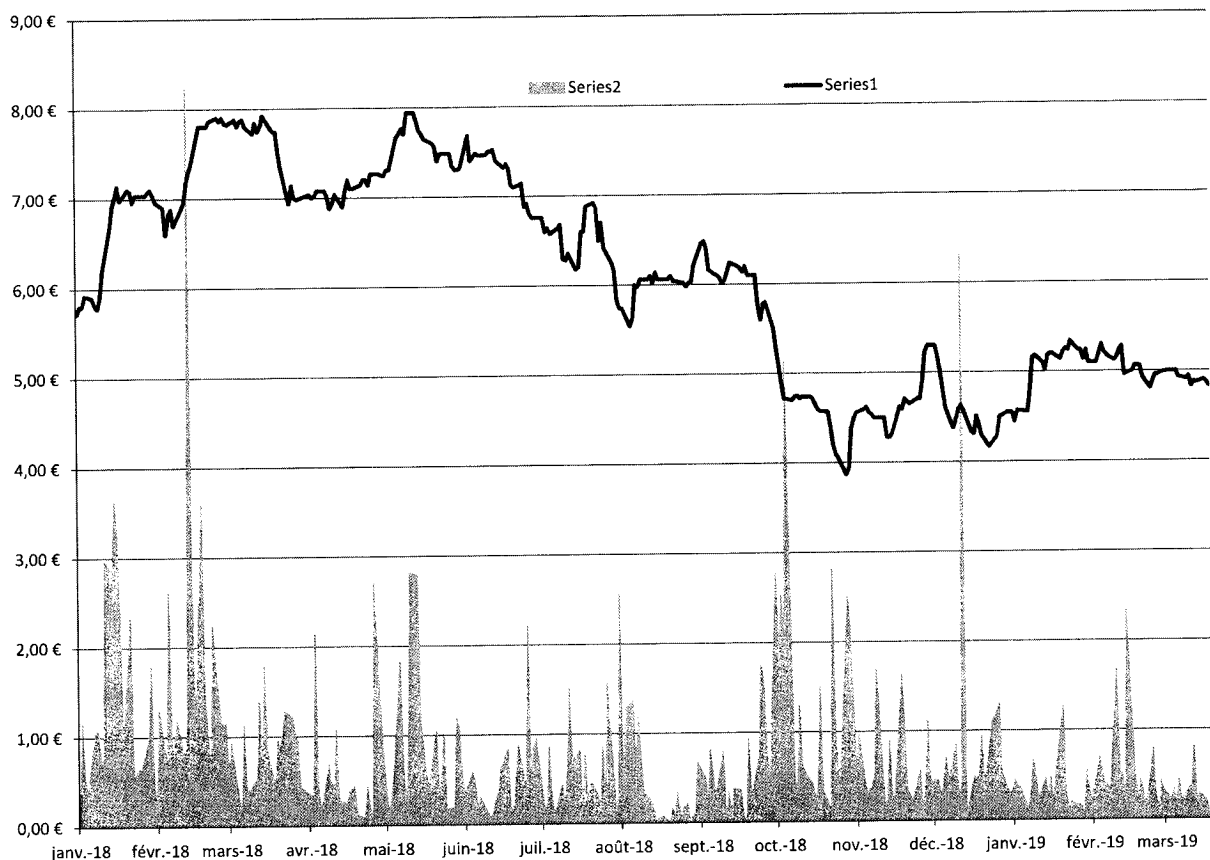
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 227 870	17 227 870	17 227 870	17 227 870	17 277 870
<i>A dividende prioritaire existantes</i>					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
<i>Par conversion d'obligations</i>					
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	100 923 478	95 901 610	88 219 426	82 318 101	68 771 222
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	132 159	4 322 427	1 429 607	1 606 560	2 914 703
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	1 338 143	1 351 208	733 560	882 406	563 640
Participation des salariés au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	456 241	5 177 336	1 553 344	4 097 997	3 356 512
Résultat distribué					
Résultat par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,01	0,25	0,08	0,09	0,17
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,03	0,30	0,09	0,24	0,19
Dividende attribué à chaque action					
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	1 022 12 mois	910 12 mois	818 12 mois	767 12 mois	687 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	46 438 484	43 885 788	40 439 932	35 867 104	31 211 352
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	21 646 033	20 488 085	19 346 277	17 057 617	14 758 918

ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

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

ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DU TITRE

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



ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

En KC	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	120	86	58%	51%	53	35	34%	29%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	87	81	42%	48%	80	84	51%	69%	118	52	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur		3		2%		3	0%	2%				
- Filiales intégrées globalement					24		15%					
<i>Sous-total</i>	<i>207</i>	<i>170</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>157</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>118</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
TOTAL	207	170	100%	100%	157	122	100%	100%	118	52	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, PONT- BRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus BioPharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC et le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes.

Comme indiqué préalablement, les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.