

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 03/02/2021 sous le numéro de dépôt 4640

KEYRUS

Société anonyme

155 rue Anatole France

92300 Levallois-Perret

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

RBA
5 rue de Prony
75017 PARIS

Deloitte & Associés
6, place de la Pyramide
92908 Paris-La Défense Cedex
S.A.S. au capital de 2 188 160 €
572 028 041 RCS Nanterre

KEYRUS

Société anonyme
155 rue Anatole France
92300 Levallois-Perret

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 30 avril 2020 et sous leur forme définitive le 27 mai 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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 2019 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2019 - IFRS 16 – Contrats de location » de l'annexe qui expose les modalités et les incidences de la première application de la norme IFRS 16.

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, arrêté dans les conditions rappelées précédemment, 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 à la date du 31 décembre 2019 est de 56 345 K€ (soit 20% du total de l'actif).

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 des taux de croissance retenus.

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 la correcte implémentation des contrôles mis en place par la société pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus,
- Apprécier si le modèle utilisé pour le calcul des valeurs recouvrables est approprié.
- examinant la fiabilité du processus d'établissement des prévisions en comparant les réalisations passées et les budgets correspondants ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- ayant recours à nos spécialistes en évaluation pour apprécier la cohérence 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 ;
- Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Comptabilisation du chiffre d'affaires - Contrats à long terme au forfait non terminés à la clôture (périmètre France et Belgique)

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 l'estimation d des indicateurs de développement des projets liés aux coûts encourus.

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

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

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats à long terme au forfait non terminés à la clôture comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts futurs 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 comptabilisés 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 travaux ont consisté à :

- réaliser par sondage des tests quant à la réalité des coûts engagés et de la facturation à la clôture. 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 restant à atteindre ;

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

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 27 mai 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la

date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant¹.

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 2019, le cabinet Deloitte & associés et le cabinet RBA étaient dans la 21ème année de leur mission sans interruption, dont 20 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 29 mai 2020

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés



Robert BELLAICHE



Albert AIDAN

V - ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

5.1 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'€	Notes	31/12/2019 12 mois	31/12/2018 12 mois
Chiffre d'affaires	5	286 703	273 193
Autres produits de l'activité		1 462	1 167
Total produits des activités ordinaires		288 165	274 361
Achats consommés		-100 212	-99 817
Charges de personnel	6	-170 394	-155 917
Impôts et taxes		-2 091	-2 385
Dotations aux Amortissements	13	-9 631	-2 100
Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur		51	1 580
Autres produits et charges opérationnels courants	7	-317	-950
Résultat Opérationnel Courant		5 573	14 772
Autres produits et charges opérationnels	8	-2 969	-2 053
Résultat Opérationnel		2 603	12 719
Coût de l'endettement financier net	9	-2 287	-1 388
Autres produits et charges financiers	9	-1 024	547
Résultat avant impôt		-708	11 878
Impôts sur le résultat	10	-4 802	-2 326
Résultat net		-5 511	9 552
Dont:			
Part du Groupe		-6 007	8 785
<i>Part des minoritaires</i>		496	767
Résultat par action	11	-0,38	0,56
Résultat dilué par action		-0,38	0,56

5.1.2 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>	31/12/2019 12 mois	31/12/2018 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	-5 511	9 552
Autres éléments du résultat global :		
Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	-412	-66
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	130	22
Sous total des éléments ne devant pas être reclassés	-282	-44
Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :		
- Ecart de conversion	702	-897
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	-65	44
Sous total des éléments devant être reclassés	637	-853
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	356	-897
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-5 155	8 655
<i>Dont part du Groupe</i>	-5 747	8 043
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	592	612

5.1.3 BILAN

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2019	31/12/2018
Goodwill	12	56 345	52 695
Immobilisations Incorporelles	13	5 410	3 257
Immobilisations Corporelles	13	37 086	6 122
Autres actifs non courants	14	31 531	29 740
Impôts différés actifs	10	5 876	7 033
Total Actif Non Courant		136 248	98 847
Stocks et en cours	15	66	136
Créances clients et autres débiteurs	16	121 785	117 250
Instruments financiers dérivés actifs		113	138
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	30 314	27 331
Total Actif Courant		152 278	144 856
Total de l'actif		288 526	243 704
PASSIF	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Capital		4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		31 419	23 578
Résultat consolidé		-6 007	8 785
Capitaux Propres Part du Groupe		50 596	57 547
Intérêts minoritaires		2 514	2 233
Total des capitaux propres		53 110	59 780
Provisions	19	10 420	7 167
Passif financiers	21	40 629	33 674
Obligations locatives (IFRS 16)	21	23 591	
Impôts différés passifs	10	989	806
Total Passif Non Courant		75 628	41 647
Provisions	19	2 159	3 317
Passifs financiers	21	43 061	38 231
Obligations locatives (IFRS 16)	21	7 145	
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	22	30 908	30 112
Dettes fiscales et sociales	22	46 634	43 699
Autres passifs	22	29 881	26 919
Total Passif Courant		159 788	142 277
Total du passif		288 526	243 704

5.1.4 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net	-5 511	9 552
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-242	-320
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	10 148	111
Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	83	-92
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	229	39
Plus et moins-values de cession	258	33
Quote-part de résultat liée aux SME		
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	101	725
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	5 067	10 048
Coût de l'endettement financier net	2 287	1 388
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	4 802	2 326
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	12 156	13 762
Impôts versés	-3 242	-3 837
Variation du BFR	1 109	-9 864
Flux net de trésorerie généré par l'activité	10 023	61
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-4 901	-5 737
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	10	812
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		5
Autres flux liés aux opérations d'investissement		-5
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-893	-666
Incidence des variations de périmètre	-648	-6 758
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-6 432	-12 349
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		35
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	-254	-294
Rachats et reventes d'actions propres	-287	39
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-35 202	-42 467
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	37 136	63 245
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-2 125	-1 412
Autres flux liés aux opérations de financement	-146	
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-878	19 146
Incidence des variations des cours des devises	148	-195
Incidence des changements de principes comptables		
Variation de trésorerie	2 860	6 663
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	27 120	20 457
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture (Note 17)	29 980	27 120

5.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2017	4 241	20 942	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	20 942	24 386	-808	8 785	57 547	2 233	59 780
Affectation résultat & reclassement			8 785		-8 785			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-347	606		259	96	356
Résultat 2019					-6 007	-6 007	496	-5 511
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-347	606	-6 007	-5 747	592	-5 155
Augmentation de capital								
Dividendes distribués							-54	-54
Variation de l'auto détention			-287			-287		-287
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-80			-80	-122	-202
Put sur intérêts minoritaires			-1 066			-1 066	-135	-1 201
Actions gratuites			229			229		229
Autres								
Solde au 31/12/2019	4 241	20 942	31 621	-202	-6 007	50 596	2 514	53 110

5.1.6 NOTES AUX COMPTES

(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 2019 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 30 avril 2020. Il a arrêté les états financiers consolidés sous leur forme définitive et a finalisé le document de référence le 27 mai 2020 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2019. 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 2019 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 2019 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2018 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2019 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations applicables aux exercices ouverts à compter du 31 décembre 2019, qu'elles aient ou non été adoptées par l'Union européenne. Le Groupe n'attend aucun effet significatif de ces textes ni sur les capitaux propres ni sur les comptes au cours des périodes à venir et ni sur les transactions futures prévisibles. Ces normes et interprétations sont :

- Amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 : « Réforme des taux d'intérêt de référence »
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 : « Définition du terme significatif »
- Amendements à IFRS 3 : « Définition d'une activité »
- Amendement à IAS 1 : « Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants »

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.

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 2019

❖ IFRS 16 – Contrats de location

Cette note explique l'impact de l'adoption des IFRS 16 "Locations" sur les états financiers du groupe et présente les informations requise par IFRS 16.

Impact de la première adoption

Le groupe a adopté rétroactivement IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019, mais n'a pas retraité les données comparables pour 2018, comme autorisées par les dispositions transitoires. Les reclassements et les ajustements découlant des nouvelles règles sont reconnus dans le bilan d'ouverture du 1er janvier 2019.

Lors de l'adoption d'IFRS 16, le groupe a reconnu en Dettes d'obligations locatives, les dettes relatives aux contrats de location qui avaient été classés comme des locations simples selon les principes d'IAS 17. Ces passifs ont été mesurés à la valeur actuelle des paiements des loyers restants, actualisés en fonction du taux d'emprunt marginal du preneur, déterminé par pays et maturité, au 1er janvier 2019.

Pour les contrats de location précédemment classés comme des locations financements, le groupe a reconnu, à la date de transition, le montant comptable de l'actif loué immobilisé et de la dette associée immédiatement avant la transition comme le montant comptable du droit d'utilisation à l'actif et de l'obligation locative au passif.

Les principes d'évaluation demandés par IFRS 16 ne sont appliqués qu'après cette date. Les réévaluations de la dette d'obligations locatives ont été reconnues, immédiatement après la date de transition, comme des ajustements du droit d'utilisation et affectés aux actifs sous-jacents.

(en k€)	01/01/2019
Montant des engagements de locations opérationnelles donnés au 31 décembre 2018	34 048
Effet de l'actualisation au taux marginal du preneur à la date de 1ère application	-1 464
Plus : dettes de location financement au 31 décembre 2018	672
(Moins) : contrats de location court terme	-2 761
(Moins) : contrats de location de faible valeur	-5
Plus : effet des loyers gratuit selon IAS17	1 395
Dette d'obligation locative au 1er janvier 2019	31 886

Les actifs associés au droit d'utilisation ont été évalués à un montant égal à l'obligation locative, ajustée du montant des paiements d'avance ou charges à payer relatifs à ces contrats de location comptabilisés dans le bilan au 31 décembre 2018. À la date de transition à IFRS16, il n'y avait pas de contrats de location onéreux qui auraient nécessité un rajustement de la valeur du droit d'utilisation.

Les droits d'utilisation sont présentés dans les natures d'immobilisations en fonction des sous-jacents des biens loués pour les montants suivants :

(en milliers d'euros)	Valeur au 01/01/2019
Valeur brute	
Autres immobilisations incorporelles	801
Constructions	28 847
Autres immobilisations corporelles	2 128
Valeur brute	31 777
Amortissements	
Amt/Dép. autres immos incorp.	-134
Amt/Dép. constructions	
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	
Amortissements	-134
Valeur nette comptable à la clôture	31 643

Lors de la première application d'IFRS 16, le groupe a utilisé les mesures de simplification suivantes autorisées par la norme :

- utilisation d'un taux d'actualisation unique à un portefeuille de contrats de location ayant des caractéristiques raisonnablement similaires,
- s'appuyer sur des évaluations antérieures pour déterminer si les contrats sont déficitaires,
- considérer les contrats de location dont la durée de location restante est inférieure à 12 mois au 1er janvier 2019 comme des contrats à court terme,
- exclure les coûts directs initiaux pour l'évaluation du droit d'utilisation à la date de transition,
- utilisation des connaissances acquises a posteriori pour la détermination de la durée du contrat de location lorsque le contrat contient des options de prolongation ou de résiliation.

Informations requises

L'incidence de l'application de la norme IFRS 16 sur les principaux éléments du compte de résultat est détaillée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31/12/2019
Dépréciation des Droits d'utilisation relatifs :	
Autres immobilisations incorporelles	-267
Constructions	-5 780
Autres immobilisations corporelles	-1 260
Total des Dotations inclus dans les Dotations aux Amortissements	-7 307
Charges d'intérêt inclus dans le Coût de l'Endettement Net	-541
Montant des loyers annulés du Résultat Opérationnel Courant	7 035
Autres impacts en Résultat Opérationnel	
Impact sur EBITDA	7 035
Impact sur le résultat opérationnel du retraitement IFRS16	-273
Impact sur le résultat financier du retraitement IFRS16	-541
Impact sur le résultat net avant impôts du retraitement IFRS16	-814

Dans le tableau de flux de trésorerie, les décaissements de loyers sont présentés en flux de trésorerie liés aux activités de financement sur la ligne Remboursement d'emprunts et en Intérêts financiers versés.

Des impôts différés sont reconnus lorsqu'il existe une différence temporelle.

Les Dettes sur obligations locatives sont présentées au passif de l'Etat de la situation financière, dans la rubrique des Emprunts et dettes financières. Leur variation sur l'exercice est détaillée dans la Note 21 – Passifs financiers ligne « Obligations locatives (IFRS 16) »

Les actifs du contrat sont présentés dans l'Etat de la situation financière à l'actif selon la nature du sous-jacent du Droits d'utilisation. Leur variation sur l'exercice est détaillée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Valeur à l'ouverture	Acquisitions/ amortissements	Cessions/Mises au rebut	Reclas.	Changement de méthode	Ecart de Conversion	Solde de clôture
Valeur brute							
Autres immobilisations incorporelles	801						801
Constructions		8 463	-3 897	13	28 847	16	33 442
Autres immobilisations corporelles		1 566	-10		2 128		3 685
Valeur brute	801	10 030	-3 907	13	30 975	16	37 929
Amortissements							
Amt/Dép. autres immos incorp.	-134	-267					-401
Amt/Dép. constructions		-5 780	249			-1	-5 533
Amt/Dép. autres immobilisations corp.		-1 260	10				-1 251
Amortissements	-134	-7 307					-7 184
Valeur nette comptable à la clôture	668	2 723	-3 907	13	30 975	16	30 745

- ❖ Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat
- ❖ Amendements à IAS 19 – Avantages du personnel: Modification, réduction ou liquidation d'un régime
- ❖ Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2015-2017)
- ❖ Amendements à IAS 28 – Participations dans des entreprises associées: Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise
- ❖ Amendements à IFRS 9 – Instruments financiers: Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative

A l'exception d'IFRS 16, ces amendements et cette interprétation n'ont pas d'incidence significative sur les comptes au 31 décembre 2019.

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 réestimation, 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 liés aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés

En application d'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'IAS 38, 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)

Au cours de l'année 2019, le Groupe a reconnu 1,3M€ au titre de frais de développement de produits informatique en application d'IAS 38.

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).

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision pour remise en état des locaux loués est comptabilisée afin de tenir compte de ces coûts de sortie des locaux. En contrepartie, les remises en état des locaux sont activées en immobilisations corporelles et amorties sur la durée prévisionnelle d'utilisation de ces locaux.

- Autres immobilisations incorporelles :

Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles sont principalement 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.

Concernant les contrats de location, le groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} Janvier 2019 (voir note 1).

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) **GOODWILL :**

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.

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 :

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) LOCATIONS

Le groupe loue divers biens (principalement des bureaux et des voitures). Les contrats de location sont généralement conclus pour des périodes fixes de 2 à 12 ans. Les contrats de location n'imposent aucun « covenants », mais les actifs loués ne peuvent pas être utilisés comme garantie à des fins d'emprunt.

Jusqu'au 31 décembre 2018, les contrats de location étaient classés comme des contrats de location financement ou de location simple. Les paiements effectués en vertu des contrats de location simple (déduction faite de toute incitation reçue du bailleur) ont été enregistrés en résultat opérationnel sur une base linéaire sur la période du contrat.

A partir du 1er janvier 2019, à la date à laquelle l'actif loué est disponible pour utilisation par le groupe, les contrats de location sont reconnus à l'actif comme un droit d'utilisation et au passif comme une dette (obligation locatives). Chaque paiement de loyer est réparti entre la dette et le coût financier. Le coût financier est imputé au résultat au cours de la période de location de façon à produire un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant du passif pour chaque période.

L'actif « Droit d'utilisation » est amorti linéairement sur la durée la plus courte entre sa durée de vie utile et la durée du bail.

Les actifs et les passifs issus du contrat de location sont initialement mesurés sur la base de la valeur actualisée. Les passifs de location comprennent la valeur actualisée nette des paiements de location suivants :

- paiements fixes déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir,
- paiements de loyers variables qui sont basés sur un indice ou un taux,
- sommes qui devraient être payées par le locataire au preneur en vertu de garanties de valeur résiduelle,
- le prix d'exercice d'une option d'achat si le locataire est raisonnablement certain d'exercer cette option,
- le paiement de pénalités exigées en cas de résiliation du contrat, si la durée du contrat de location reflète que le locataire exercera cette option.

Les paiements de loyers sont actualisés en utilisant le taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut être déterminé, le taux d'emprunt marginal du preneur est utilisé. Ce dernier représente le taux que le preneur devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire dans un environnement économique similaire avec des conditions similaires.

Les composantes de l'actif « Droit d'utilisation » sont mesurées au coût comprenant :

- le montant initial de l'obligation locative,
- les paiements de loyers effectués à la date de début ou avant la date de début, moins les avantages incitatifs à la location reçus,
- les coûts directs initiaux engagés par le preneur,
- les coûts de restauration.

Les paiements associés aux locations à court terme et à la location d'actifs dont le bien sous-jacents est de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode linéaire comme une charge. Les locations à court terme sont des locations d'une durée de 12 mois ou moins. Les biens de faible valeur comprennent l'équipement informatique et les petits meubles de bureau.

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

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

- 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.

24) 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 ».

25) **RÉSULTAT PAR ACTION :**

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

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

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

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

26) **POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS :**

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. 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.

27) **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

1. **GESTION DE LA PANDEMIE LIEE AU VIRUS COVID-19**

L'émergence du virus COVID-19 au début de l'exercice 2020 puis son expansion ont affecté l'activité économique du premier trimestre 2020 de la majeure partie des entreprises, y compris celle du Groupe Keyrus.

Le Groupe a fait preuve d'une forte réactivité en désignant dès le 15 mars 2020 une Cellule de Crise dédiée à la gestion de la pandémie. Cette cellule est dirigée par le Président Directeur Général et évalue de manière continue la situation en France et dans tous les pays où le groupe opère.

La Cellule de Crise est en contact continu avec les Managers clés en France et à travers le monde, grâce à des canaux d'e-mails dédiés, afin d'évoquer tous les sujets liés à la crise du Covid-19.

1.1 Mesures de protection sanitaires

Depuis les premières phases de la crise, Keyrus a mis en place plusieurs mesures afin de protéger la santé de ses employés et ses collaborateurs indépendants, contribuer collectivement à la réduction de l'effet de cette crise mondiale et éviter le risque de transmission.

1.2 Engagements clients

Keyrus évalue en continu ses engagements actuels et futurs auprès de ses clients pendant que ceux-ci évaluent leurs opérations et leur stratégie d'investissements et de dépenses, et, par conséquence, leurs relations avec leurs fournisseurs, dont Keyrus.

1.3 Plan de continuité

Personnel clé

Les membres de la Cellule de Crise consacrent une partie très importante de leur temps au déploiement du Plan de Continuité des Affaires, et en renforçant les mesures actuelles si besoin.

La Cellule de Crise est dirigée par le PDG du Groupe, le Vice-Président Exécutif et le Directeur Financier Groupe.

Mesures techniques

L'accès au VPN a été donné à tous les collaborateurs et managers de Keyrus, pour qu'ils puissent accéder au réseau sécurisé de Keyrus.

Tous les collaborateurs de Keyrus ont accès au réseau de messagerie du Groupe, soit via le VPN, soit via Internet, en utilisant Outlook Web Access (OWA).

Une hotline spécifique a été créée par le service IT de Keyrus afin de traiter toutes les demandes et questions des consultants et fonctions support.

Gouvernance interne

La Cellule de Crise est appuyée par différentes cellules de crise thématiques, qui évaluent de manière permanente l'ensemble des risques impactant le groupe. :

Globalement, le Groupe a mis en place des dispositifs de soutien pour les personnes et les fonctions afin d'assurer que toutes les fonctions critiques sont exécutées et renforcées.

Au Niveau Groupe, des cadres supérieurs et managers ont été désignés afin d'assurer la continuité des activités en fournissant des règles et instructions sur les risques et développements à venir. Toutes ces personnes bénéficient d'un appui d'une ou deux personnes chargées de les remplacer le cas échéant.

Des mesures similaires ont été prises pour l'ensemble des responsables des lignes commerciales et opérationnelles, chargés d'informer les consultants et clients des décisions relatives aux engagements en cours.

1.4 Activités économiques et sociales

Le groupe a procédé à la mise en place d'un suivi d'activité et de trésorerie hebdomadaire, à travers divers outils de gestion, visant à formaliser et évaluer les procédures requises, l'optimisation du compte de résultat et des nouveaux budgets, le recouvrement clients et tout plan relatif à l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Ainsi, parmi les mesures clés préconisées:

- La sollicitation d'un prêt garanti par l'état
- Le report des investissements non essentiels et diminution des coûts de structure
- La mise en place du chômage partiel ou de mesures équivalentes selon les dispositions gouvernementales des différents pays pour les collaborateurs dont l'activité est impactée par la crise sanitaire
- Le report du paiement de taxes et charges sociales selon les dispositions gouvernementales des différents pays

2. FILIALES ET PARTICIPATIONS

2.1 Impetus

En mars 2020, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 60% des titres d'Impetus PM LLC, une société spécialisée dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management.

La société emploie une quarantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Elle est implantée à New York, Los Angeles et Chicago qui portent chacune environ 30% de l'activité. Elle détient également un bureau à Washington. Le portefeuille client d'Impetus est réparti sur un large spectre de secteurs d'activité dont les plus prépondérants sont les Tech, les médias et le secteur pharmaceutique.

2.2 B&C Technologies

En mars 2020, Keyrus et le Fonds d'Investissement Mercure ont investi respectivement 1.5 M€ et 300k€ dans Brand & Consumer Technologies, via une augmentation de capital. Mercure investit par ailleurs 1.2 M€ en obligations convertibles.

Brand & Consumer Technologies est une société Française basée à Paris. Elle commercialise principalement la plateforme logicielle 2i, soit la 1ère solution de gestion de données personnelles pour les clients B to C en conformité avec le RGPD.

2.3 Keyrus Management Belgique

En janvier 2020, la filiale Belge du Groupe, Keyrus NV a procédé au rachat intégral des parts de Keyrus Management Belgique, dont elle détenait 51% depuis 2016.

2.4 Idoowa

En janvier 2020, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition de Idoowa, solution de solutions de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises à destination de leurs collaborateurs, de leurs clients ou de tout tiers (bulletin de paie, factures clients...). En complément, le rapport de gestion présente plus en détail les événements postérieurs à la clôture dans le paragraphe 4.1.5.

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

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

- I. 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. Cette opération a également conduit à l'acquisition de solutions et à la création des Editions Compagnons, société détenue à 100% par Absys Cyborg
- II. En septembre 2019, Absys Cyborg a signé l'acquisition d'Azuneed, solution SaaS de gestion administrative des salariés. Outre une distribution en directe, cette solution sera également distribuée en marque blanche par Sage.
- III. Prise de participation de 67% dans Livingston. Cette acquisition participe pleinement de la stratégie de renforcement de l'offre autour des plateformes modernes de data intelligence car elle permet à Keyrus de s'associer à des ressources expérimentées en architectures data, big data et cloud et conduite des projets complexes
- IV. Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 97%.
- V. Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Israël par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%.
- VI. Intégration dans le périmètre de consolidation des filiales :
 - a. Keyrus Vietnam détenue à 100% par Keyrus SA
 - b. Keyrus Life Science USA détenue à 100% par Keyrus SA
 - c. Opsky détenue à 100% par Keyrus SA
 - d. Rivery Technologies Inc. détenue à 100% par Rivery Technologies Ltd

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom des sociétés au 31/12/2019	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	97%	97%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	100%	99%	01/01/19 - 31/12/19
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/19 - 31/12/19
BIPB SARL (*)	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 27/05/19
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Yunicorns	Paris - France	31 décembre	50,01%	50,01%	01/01/19 - 31/12/19
CloudJungle.io	Paris - France	31 décembre	55%	55%	01/01/19 - 31/12/19
Equinoxes France	Paris - France	31 décembre	100%	100%	30/12/19 - 31/12/19
Opsky	Paris - France	31 décembre	100%	100%	30/12/19 - 31/12/19
Livingston	Paris - France	31 décembre	67%	67%	28/11/19 - 31/12/19
Lynx Partners	Paris - France	31 décembre	100%	86%	01/01/19 - 31/12/19
Financière MyBCG	Paris - France	31 décembre	86%	86%	01/01/19 - 31/12/19
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Biopharma SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Management Belgium	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Group Limited	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus UK (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Data Maroc	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Vision BI Tld.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Rivery Technologies Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	32%	16%	01/01/19 - 15/12/19
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Canada Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Talents Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Medqualis Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/19 - 31/12/19
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Vision BI Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	77%	77%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/07/19 - 31/12/19
Rivery technologies Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	16%	01/07/19 - 31/12/19
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Colombia S.A.S	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus China	Shangai - Chine	31 décembre	100%	70%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	25/07/19 - 31/12/19
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Absys Cyborg SPRL	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	27/05/19 - 31/12/19
Azuneed	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	05/09/19 - 31/12/19

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.

Secteurs primaires

en Milliers €	31/12/2019			31/12/2018		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Produits						
Ventes externes	223 756	62 947	286 703	218 114	55 079	273 193
Ventes inter- activité						
Total produits des opérations	223 756	62 947	286 703	218 114	55 079	273 193
Résultat Opérationnel Courant	887	4 686	5 573	9 181	5 591	14 772
Résultat sectoriel des opérations						
Autres produits et charges opérationnels	-2 714	-255	-2 969	-1 651	-401	-2 053
Autres Charges						
Résultat de dilution						
Résultat Opérationnel	-1 827	4 431	2 603	7 530	5 190	12 719

en Milliers €	31/12/2019				31/12/2018			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
Bilan :								
Actifs								
Goodwills	40 832	15 514		56 345	40 152	12 543		52 695
Immobilisations nettes	28 139	14 357		42 496	7 639	1 740		9 379
Actifs sectoriels	103 133	31 721	-13 003	121 851	102 014	25 139	-9 766	117 387
Autres Actifs	64 871	4 422	-1 459	67 834	60 147	3 905	191	64 243
Total des actifs consolidés	236 975	66 013	-14 462	288 526	209 952	43 327	-9 575	243 704

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2019 et 2018 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/2019	31/12/2018
France	60%	60%
Europe hors France	18%	20%
Autres	22%	21%
TOTAL GENERAL	100%	100%

NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

en milliers d'€	31/12/2019	31/12/2018
Salaires et traitements	123 220	112 639
Charges sociales	41 980	39 694
Autres charges de personnel	4 869	3 505
Engagements retraites	68	39
Rémunérations payées en actions	257	39
TOTAL	170 394	155 917

Au cours de l'exercice, Keyrus et sa filiale Absys-Cyborg ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 6,5 M€ (5,5 M€ en 2018).

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 0,3M€, 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 2019, ce produit s'élève à 0,3M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2019	31/12/2018
Effectif opérationnel	2 201	2 287
Effectif commercial et administratif	525	533
Total effectif	2 726	2 820

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'€	31/12/2019	31/12/2018
Passages en pertes et profits de créances	-411	-757
Autres charges opérationnelles courantes	86	-195
Autres produits opérationnels courants	9	2
Autres produits et charges opérationnels courants	-317	-950

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 31/12/2019
Passages en pertes et profits de créances CIR	-	-	-
Passages en pertes et profits de créances clients	-411	100%	-
Autres produits et charges opérationnels courants	-411	100%	-

Passer en perte et profits 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'€	31/12/2019	31/12/2018
Charges de réorganisation	-2 093	-1 306
Résultat de cession d'actifs	157	-34
Autres	-1 034	-712
Autres produits et charges opérationnels	-2 969	-2 053

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes et résulte du plan d'action de réduction de coûts lancé au second semestre

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

NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'€	31/12/2019	31/12/2018
Intérêts et autres produits financiers	-39	-28
Total produits financiers	-39	-28
Intérêts et charges assimilées	2 248	1 360
Total Charges financières	2 248	1 360
Coût de l'endettement financier net	-2 287	-1 388

en milliers d'€	31/12/2019	31/12/2018
Gains de change	891	1 931
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	342	320
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente	-185	-438
Autres produits financiers	98	473
Total produits financiers	1 146	2 286
Pertes de change	1 446	1 461
Autres charges financières	725	279
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente		
Total Charges financières	2 171	1 740
Autres produits et charges financiers	-1 024	547

Le coût de l'endettement financier s'élève à 2.287 K€ (1.388 K€ pour 2018). L'accroissement du coût de l'endettement financier est lié pour 541K€ à l'application de la norme IFRS 16, et pour 430K€ à l'augmentation des lignes de financements sur Keyrus SA.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 342 K€.

Pour rappel, les autres produits financiers 2018 sont principalement constitués d'un produit sur des obligations convertibles.

NOTE 10. – IMPÔTS

Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Impôt différé	-1 349	1 141
Impôt exigible	-3 454	-3 467
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	-4 802	-2 326

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

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Résultat avant impôts	-708	11 878
Taux théorique d'imposition	31,00%	33,33%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	-220	3 959
Rapprochement :		
Différences permanentes	-1 516	-2 330
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs	1 682	-2 164
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	3 526	2 255
Impact du report variable	404	67
Effet des différences de taux d'imposition	-260	-545
Crédit d'impôt et CVAE	1 241	1 063
Autres	-54	22
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	4 802	2 326
Taux effectif d'impôt	-677,87%	19,58%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1,282K€ (1,067 K€ en 12-2018)

Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	20 925	19 903
- dont non reconnus	15 049	12 870
Impôts différés actifs reconnus	5 876	7 033
Impôts différés passifs	989	806
Impôts différés nets	4 888	6 227

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

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 65,2M€.

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	31/12/2019		31/12/2018		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2019	2018
Immobilisations corporelles et incorporelles		58		162	-58	-162
Autres actifs		144	20		-144	20
Provisions et Engagements de retraites	733		662		733	662
Dettes financières	277			48	277	-48
Autres passifs	200		641		200	641
Reports fiscaux déficitaires	3 880		5 114		3 880	5 114
Total des Impôts différés	5 090	202	6 437	210	4 888	6 227

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	31/12/2019	31/12/2018
Solde net au 1er janvier	6 340	4 605
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	65	180
Produit (ou Charge) de l'exercice	-1 349	1 141
Différences de change	-45	-89
Acquisition de filiales	-77	558
Cession de filiales		
Autres	-47	-168
Balance au 31 décembre	4 888	6 227

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	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	-6 006 559	8 785 347	7 055 404
Nombre d'actions au 01/01	15 814 007	15 802 031	15 800 441
Nombre d'actions au 31/12	15 866 732	15 814 007	15 802 031
Nombre moyen d'actions	15 840 370	15 808 019	15 801 236
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)	-0,38	0,56	0,45
Capital potentiel BSAAR	-	-	-
Nombre d'actions totales potentiels	15 840 370	15 808 019	15 801 236

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	-6 006 559	15 840 370	-0,38
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	- 6 006 559	15 840 370	-0,38

NOTE 12. – GOODWILL

en Milliers €	TOTAL
Valeur brute :	
Au 1er janvier 2018	45 506
Acquisitions	8 939
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	-323
Au 31 décembre 2018	54 122
Acquisitions	3 030
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	620
Au 31 Décembre 2019	57 772
Dépréciations :	
Au 1er janvier 2018	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2018	-1 427
Dotations de l'exercice	
Au 31 Décembre 2019	-1 427
Montant net comptable au 31 Décembre 2019	56 345
Au 31 décembre 2018	52 695

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2019 reste provisoire et pourra être revue au premier semestre 2020.

Le montant du goodwill des acquisitions Middle Market (Groupe Arcadie, Azuneeed) est de 2,9M€ au 31 décembre 2019.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2019 concernent des écarts de conversion pour 518 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du dollar canadien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2019	31/12/2018
Grands Comptes	40 832	40 152
Middle Market	15 514	12 543
TOTAL	56 345	52 695

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 8,2% en moyenne par la direction (8,2% pour Grands Comptes et 8,1% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,4% 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 1,5% en moyenne par la direction (1,6% pour Grands Comptes et 1,0% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 8,7% (9,4% en 2018).

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

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

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'Ebit conduirait à une variation de l'ordre de 21,1 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 17,6M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,5 sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 40,0M€ à la baisse (Grands Comptes -34,7M€ et Mid Market -5,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de moins 1,0 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 16,1M€ à la baisse (Grands Comptes -14,0M€ et Mid Market -2,1M€). 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 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 1er janvier 2019	3 233	3 573	6 806	11 754	11 754
Acquisitions	451	2 260	2 711	12 224	12 224
Cessions/Mises au rebut	495	-812	-317	-4 496	-4 496
Variation de périmètre	10	518	529	472	472
Incidence des changements de méthodes				30 975	30 975
Ecart de change	65	88	154	102	102
Reclassement					
Au 31 décembre 2019	4 255	5 628	9 883	51 031	51 031
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
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					
Cessions/Mises au rebut				-812	-812
Variation de périmètre	3		3	165	165
Ecart de change	-28	-28	-56	-105	-105
Reclassement					
Au 1er janvier 2019	1 697	1 852	3 549	5 632	5 632
Charge d'amortissement de l'exercice	381	411	793	8 838	8 838
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut		-230	-230	-861	-861
Variation de périmètre	5	288	294	273	273
Ecart de change	60	8	68	62	62
Reclassement					
Au 31 décembre 2019	2 143	2 330	4 473	13 945	13 945
Montant net :					
Au 31 décembre 2019	2 112	3 298	5 410	37 086	37 086
Au 31 décembre 2018	1 536	1 721	3 257	6 122	6 122

NOTE 14– AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
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
Augmentation	8 097	288	7 809
Remboursement	-713	-100	-613
Variation de périmètre	108		108
Reclassement et Autres variations	-5 507	7	-5 515
Solde au 31/12/2019	31 760	229	31 531

En milliers d'€	31/12/2019	31/12/2018
Dépôt de garantie et prêts	6 487	5 590
Titres de participations non consolidés	1 023	1 153
Autres créances part à plus d'un an	24 021	22 997
TOTAL	31 531	29 740

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, Reactful.

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	31/12/2019	31/12/2018
Marchandises	66	169
Ecart de conversion		
Total au coût	66	169
Dépréciation à l'ouverture	-33	-37
Variation	33	
Ecart de conversion		4
Dépréciation à la clôture		-33
TOTAL NET	66	136

NOTE 16. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Créances clients	94 735	92 881
Dépréciation sur créances clients	-2 322	-2 447
Montant net des créances clients	92 413	90 434
Autres débiteurs nets	16 929	16 122
Charges constatées d' avance	12 443	10 695
TOTAL	121 785	117 250

La dépréciation du poste clients a été établie en conformité avec l'application de la norme IFRS 9.

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Echéances		
Non échues	69 175	69 081
Entre 0 et 30 jours	12 739	13 999
Entre 31 et 60 jours	5 190	4 175
Entre 61 et 90 jours	2 484	1 530
Entre 91 et 180 jours	1 876	1 496
Entre 181 et 360 jours	1 073	1 540
Plus de 360 jours et douteux	2 199	1 060
TOTAL	94 735	92 881

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,3M€ (2,4M€ en 2018). 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. Au 31 décembre 2019, cette dépréciation est de 0,4M€.

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	31/12/2019	31/12/2018
Équivalents de trésorerie	980	2 854
Trésorerie	29 334	24 478
TOTAL	30 314	27 331

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	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	30 318	27 331
Découverts bancaires	-318	-207
Autres	-20	-4
Trésorerie du tableau des flux	29 980	27 120

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

	31/12/2019	31/12/2018
<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>	15 814 007	15 802 031
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	52 725	11 976
<i>A la clôture de l'exercice</i>	15 866 732	15 814 007

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 -403 K€ (-897 K€ en 2018) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien, du dollar canadien et du dinar Tunisien par rapport à l'euro.

Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
Au 1er janvier 2018	1 475 839	1 570
Acquisitions	344 472	2 202
Cessions	-356 448	-2 241
Au 1er janvier 2019	1 463 863	1 531
Acquisitions	1 397 335	2 022
Cessions	-1 450 060	-2 057
Au 31 décembre 2019	1 411 138	1 496

Au 31 décembre 2019, la société dispose de 8,17% 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'€	31/12/2018	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2019
Provisions pour risques & charges *	6 493		-30	2 088	-12	-13		-675	7 851
Provisions pour engagement retraite	1 843			389	-119		412	44	2 569
Provisions non courantes	8 336		-30	2 477	-131	-13	412	-631	10 420
Provisions pour risques & charges	3 317		2	1 275	-2 531	-579		675	2 159
Provisions courantes	3 317		2	1 275	-2 531	-579		675	2 159

* Impact de 1,17M€ à l'ouverture du fait de la constatation d'une provision de remise en état des locaux identifiées lors de l'application d'IFRS 16

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 7.524 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 2.486 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.569 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.

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:

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,80%	1,60%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2019	31/12/2018
- 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 68K€ en 2019 (39K€ en 2018). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

NOTE 21. - PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2019	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	44 668	15 899	26 481	2 288
Financement de créances	32 110	22 768	9 342	
Découvert bancaires	318	318		
Obligations locatives (IFRS 16)	30 736	7 145	19 176	4 415
Autres passifs financiers	6 593	4 075	2 518	
TOTAL DETTES FINANCIERES	114 426	50 206	57 517	6 703

RUBRIQUES	31/12/2018	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2019
Emprunts bancaires	39 335	28	130	8 893	-4 462	744	44 668
Financement de créances	27 559			28 424	-23 872		32 110
Découverts bancaires	207	13		98			318
Obligations locatives (IFRS 16)		13		10 030	-10 520	31 213	30 736
Autres passifs financiers	4 803	152		1 026	-648	1 259	6 593
TOTAL DETTES FINANCIERES	71 904	206	130	48 471	-39 502	33 217	114 426

Les emprunts bancaires sont principalement constitués du crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018 pour un montant de 35,2M€ dont 15M€ correspondent à une ligne RCF totalement tirée au 31 décembre 2019.

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

Les financements de créances incluent des financements de créances clients pour 16,9M€ et des financements de crédits d'impôts pour 15,2M€.

Les actifs concernés par ces cessions représentent au 31 décembre 2019 ; 26,0M€ au titre des créances clients et 4,4M€ au titre des crédits d'impôts compétitivité emploi (CICE).

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 2019 : 35,2M€
 - 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 2019 : 4,0M€
 - 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

- **BPI France :** Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2019 pour un montant de 3M€ ;
 - Solde au 31 décembre 2019 : 3,0M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt fixe de 2,05%
 - Aucun ratio financier applicable

- **Safra Brésil :** Emprunt pour un montant de R\$ 5M :
 - Solde au 31 décembre 2019 : R\$ 3,5M
 - 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 31/12/2019	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2018	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	2 159	2 159		3 317	3 317	
Fournisseurs et comptes rattachés	29 250	29 250		28 591	28 591	
Avances et acomptes reçus	514	514		521	521	
Avoirs à établir	1 144	1 144		1 000	1 000	
Dettes fiscales et sociales	46 634	46 217	416	43 699	43 674	25
Dettes sur immobilisations	16	16		28	28	
Autres dettes	1 011	1 011		1 021	1 021	
Produits constatés d'avance	28 855	28 855		25 870	24 975	895
TOTAL	109 582	109 166	416	104 047	103 127	919

NOTE 23. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros	31/12/2019	Juste valeur par résultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			31 531			31 531	31 531
Clients			92 413			92 413	92 413
Autres débiteurs			29 372			29 372	29 372
Trésorerie et équivalents de trésorerie		30 314				30 314	30 314
ACTIFS FINANCIERS		30 314	153 316			183 629	183 629
Emprunt obligataires (y compris <1 an)							
Autres passifs (y compris <1 an)				114 107		114 107	114 107
Fournisseurs				29 250		29 250	29 250
Autres créditeurs				29 881		29 881	29 881
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)							
Concours bancaires courants				318		318	318
PASSIFS FINANCIERS				173 557		173 557	173 557

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'€	31/12/2019	31/12/2018
Nombres de personnes concernées	29	27
Avantages à court terme	7 816	7 975
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
Total	7 816	7 975

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.

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 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, une première tranche de 10.000 actions et trois tranches 5.000 actions par année sous condition de la présence au 14 février 2020 pour la première tranche, au 14 février 2021 pour la seconde, au 14 février 2022 pour la troisième et au 14 février 2023 pour la quatrième.

La réunion du Conseil d'Administration du 7 novembre 2019 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2018-1 et du plan AGA 2018-2.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 257K€ sur l'année 2019.

NOTE 26. - ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

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

Engagements reçus	31/12/2019	31/12/2018
Crédit syndiqué	29 826	33 676
Facilités de caisse	-	-
Ligne SGF (financement non utilisé)	6 187	7 983
Ligne BPI France (financement non utilisé)	2 446	1 907
Lignes Espagne (financement non utilisé)	300	300
Lignes Canada (financement non utilisé)	514	481

Engagements donnés	31/12/2019	31/12/2018
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la Banque Notional du Canada	514	481

NOTE 27. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	93	120	41%	58%	34	53	28%	34%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	134	87	59%	42%	87	80	72%	51%	138	118	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur				0%			0%	0%				
- Filiales intégrées globalement						24	0%	0%				
<i>Sous-total</i>	227	207	100%	100%	121	157	100%	85%	138	118	100%	100%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	227	207	100%	100%	121	157	100%	85%	138	118	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, BDO 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. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2019 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.

IV – RAPPORT DE GESTION

Rapport de Gestion à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 25 juin 2020

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 2019.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2019. 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 2019.

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.

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

Nom des sociétés au 31/12/2019	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	97%	97%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	100%	99%	01/01/19 - 31/12/19
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Capital Markets	Paris - France	31 décembre	95%	95%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Yunicorns	Paris - France	31 décembre	50,01%	50,01%	01/01/19 - 31/12/19
CloudJungle.io	Paris - France	31 décembre	55%	55%	01/01/19 - 31/12/19
Equinoxes France	Paris - France	31 décembre	100%	100%	30/12/19 - 31/12/19
Opsky	Paris - France	31 décembre	100%	100%	30/12/19 - 31/12/19
Livingston	Paris - France	31 décembre	67%	67%	28/11/19 - 31/12/19
Financière K	Paris - France	31 décembre	100%	86%	01/01/19 - 31/12/19
Financière MyBCG	Paris - France	31 décembre	86%	86%	01/01/19 - 31/12/19
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Biopharma SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Management Belgium	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	51%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Group Limited	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus UK (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Data Maroc	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Vision BI Tld.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Rivery Technologies Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	73%	37%	01/01/19 - 15/12/19
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Canada Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Talents Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Medqualis Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	55%	55%	01/01/19 - 31/12/19
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Vision BI Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	77%	77%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	01/07/19 - 31/12/19
Rivery technologies Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	37%	01/07/19 - 31/12/19
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Colombia S.A.S	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus China	Shangai - Chine	31 décembre	100%	70%	01/01/19 - 31/12/19
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	25/07/19 - 31/12/19
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Absys Cyborg SPRL	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/19 - 31/12/19
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	27/05/19 - 31/12/19
Azuneed	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	05/09/19 - 31/12/19

4.1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

La croissance des activités du Groupe est de 4,9%. En données organiques, elle est de 0,8% contre 7,9% en 2018. Cette faible croissance est due à un ralentissement conjoncturel des activités en France, en Europe et au Brésil, malgré une croissance soutenue du Groupe dans les autres régions du monde, en particulier aux USA et en Afrique.

Les activités Grands Comptes ont connu une faible croissance organique de 0,6% en 2019, contre 7,8% en 2018. Les activités Mid Market ont progressé de 1,7% contre 8,2% l'an dernier.

Le résultat opérationnel courant (ROC) est en forte baisse, de 14,8M€ à 5,6M€. Le ROC du secteur Grands Comptes diminue de 9,2M€ à 0,9M€ et celui du Mid Market de 5,6 M€ à 4,7M€. Cette baisse de performance, surtout marquée pour les Grands Comptes, a des raisons différentes selon les deux secteurs. Nous vous renvoyons aux parties dédiés aux secteurs page suivante pour plus d'information.

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à -3,0M€, en baisse de 0,9M€ par rapport à 2018 du fait de coûts de réorganisation supérieurs au second semestre.

Le résultat financier est de -3,3M€ contre -0,8M€ en 2018. Il inclut un coût de l'endettement de 2,3M€, en hausse de 0,9M€. Cette hausse est liée pour 0,5M€ à la mise en application de la norme IFRS16 qui considère une partie des coûts de location en charge financière et pour 0,4M€ à l'augmentation de l'encours de dette du fait des acquisitions réalisées depuis fin 2018.

L'impôt sur le résultat est de -4,8M€ et inclut des annulations d'impôts différés actifs de 1,7M€.

Le résultat net du Groupe ressort ainsi à -5,5M€ contre 9,6M€ en 2018.

L'effort d'investissement, tant en hommes et compétences qu'en outils et engagé au cours des exercices précédents, s'est poursuivi en 2019. Il a été toutefois ralenti au second semestre compte tenu de la réorganisation du Groupe, celle-ci impactant le cahier de charge de certains projets internes, en particulier le déploiement d'un nouveau CRM Groupe et le projet de refonte du SIRH.

Le résultat d'exploitation prend en compte les effets de la poursuite des investissements en matière d'innovation, de R&D et dans le recrutement de nouvelles compétences. Malgré les résultats déficitaires du premier semestre, Keyrus a continué à investir dans l'innovation et la montée en valeur de son offre afin que cette sous-performance conjoncturelle ne génère aucun retard relativement au développement d'offres nouvelles et nécessaires à l'amélioration de la rentabilité à moyen terme.

Au niveau de l'activité Mid Market, la baisse de la rentabilité s'explique essentiellement par un ralentissement de l'activité au 4eme trimestre et par le changement du mode de commercialisation des logiciels de nos éditeurs partenaires. La filiale Absys Cyborg envisage un virage significatif sur les Solutions Cloud de Microsoft pour conserver son leadership sur ce secteur.

La dette financière nette du groupe a augmenté significativement à 46,8 M€ contre 39,8 M€ au 31 décembre 2018. Cette hausse s'explique principalement par le financement du BFR d'exploitation en croissance et par le financement des acquisitions.

La trésorerie nette du Groupe a également augmenté et s'établit à 30,0 M€ contre 27,1 M€ à la fin de l'exercice 2018.

Le Groupe conserve un positionnement de spécialiste et un portefeuille de services solide et structuré, mêlant de très fortes compétences de conseil amont et une excellence technologique. Il demeure donc parfaitement positionné pour répondre à la demande sur ses différents marchés.

4.1.1.1 GRANDS COMPTES

Au niveau des Grands Comptes, cet exercice est très contrasté entre le premier et le second semestre. Si le Groupe a été sous-performant au premier, des actions fortes de Gouvernance ont été lancées au cours de l'été 2019 afin de retrouver la profitabilité.

Les aléas du premier semestre sont dus à des difficultés managériales, en particulier du point de vue de l'alignement commercial avec les offres et l'orientation de la stratégie de valeur. Ces phénomènes ont été amplifiés par le ralentissement brutal des investissements des grands comptes fin 2018 et début 2019 puis par un retard dans la prise de décision de ralentir les recrutements face à ces contraintes de marché. Ce phénomène a touché la plupart des régions mais plus particulièrement la France et le Brésil.

La conséquence directe a été une croissance ralentie et un taux d'occupation au premier semestre fortement dégradé, ce qui a pesé sur la marge opérationnelle du secteur. Par ailleurs, les coûts de structure n'ont pas été couverts par le niveau d'activité du premier semestre.

De ce fait, les Grands Comptes ont enregistré un ROC déficitaire de -5,8 M€ au 1er semestre 2019 contre un ROC de +2,7M€ au 1er semestre 2018.

Le second semestre a connu une forte amélioration du taux d'occupation et une sensible réduction des coûts de structure afin de circonscrire les foyers de pertes. Des actions fortes sur l'ensemble des régions ont été lancées visant à améliorer le taux d'occupation, rationaliser les coûts de structure et mieux organiser les efforts commerciaux.

De plus, des réorganisations opérationnelles ont été opérées au niveau des différentes filiales en difficulté, en France et à l'étranger, afin d'optimiser les compétences et les offres de service. Ainsi, les principaux projets de toutes les filiales ainsi que tous leurs coûts opérationnels et taux d'occupation, ont fait l'objet d'un suivi bimensuel par un comité de Direction Groupe incluant notamment le Directeur Financier, le Directeur Exécutif et le Directeur des Risques.

Grâce à ces actions, la rentabilité des Grands comptes a pu être redressée au second semestre, traduit par un ROC semestriel de +6,6 M€ contre 6,5M€ au second semestre 2018. Ainsi, sur la totalité de l'exercice, les Grands Comptes enregistrent un ROC bénéficiaire de 0,9M€ contre 9,1 M€ en 2018.

Au cours de l'exercice 2019, pour l'ensemble des activités du Groupe en France et à l'international, Keyrus a déployé progressivement de nouvelles offres « intégrées » combinant l'ensemble de ses savoir-faire Data, Digital et Transformation. Ces offres, qui regroupent les expertises de Keyrus en Intelligence Artificielle, Blockchain, Robotic Process Automation, Cyber sécurité, etc., serviront les enjeux stratégiques des clients du Groupe sur 4 grandes thématiques:

- Expérience Client
- Efficacité opérationnelle
- Nouveaux Business Models & Ecosystèmes
- Sécurisation des données & Actifs

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' augmente la valeur des offres de business consulting de Keyrus et permet de se différencier. Ces acquisitions peuvent également se faire par l'intégration de technologies de start-ups sous forme de partenariat (OEM) et/ou par une prise de participation de Keyrus dans le cadre de son programme KIF (Keyrus Innovation Factory).

Les principales solutions /plateformes technologiques et produits commercialisés sont :

- La plateforme de haute performance de gouvernance des données Quillip, ouverte 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 d'open innovation Startup Corner
- Bento, solution SaaS proposant aux startups un pack de Reporting et outil de pilotage de leur performance standardisé avec déploiement rapide
- Snowly, solution SaaS de monitoring de la plateforme de Cloud Datawarehouse de l'éditeur Snowflake

La plateforme Rivery, Solution d'intégration et de préparation de données multi sources dans le Cloud, a fait l'objet d'un spin-off en fin d'exercice 2019 au sein d'une nouvelle structure dédiée à son développement avec l'arrivée d'un fonds d'investissement à son capital.

4.1.1.2 MID MARKET

Les activités Mid-Market, portées par la filiale du Groupe Absys Cyborg, progressent de 1,7% en croissance organique (14,1% en données publiées) au cours de l'exercice 2019. Le changement du mode de commercialisation des logiciels de nos éditeurs partenaires, Sage et Microsoft, a impacté défavorablement le volume de chiffre d'affaires, sans diminuer pour autant le nombre de clients.

Toutefois, le nouveau modèle de commercialisation en mode souscription accentuera à moyen terme la récurrence de chiffre d'affaires du « business model » d'Absys Cyborg tout en préservant les taux de marge.

Le chiffre d'affaires récurrent a représenté 43% du chiffre d'affaires de l'exercice 2019 et devrait progresser à l'avenir.

La prise de commande de l'exercice 2019 est en croissance de 15,6% par rapport à 2018 et n'a montré aucun signe de ralentissement malgré un marché des PME et ETI qui demeure tendu et toujours difficile à anticiper en termes de croissance des investissements.

Le ROC Mid Market connaît également une baisse en 2019, passant de 5,6M€ en 2018 à 4,7M€ cette année. La baisse de la performance du secteur s'explique notamment par :

- La surperformance en 2018 résultant de deux changements de réglementation ayant contribué à une suractivité de l'expertise paie en 2018: la phase 3 dans la mise en œuvre de la DSN au premier trimestre 2018 et le passage au prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu au quatrième trimestre 2018. A contrario, 2019 n'a pas bénéficié de la mise en place de nouvelles réglementations
- La transition plus rapide que prévu du mode de commercialisation des solutions, celui-ci passant de la vente de licences au contrat de souscription. Si la marge est préservée et la récurrence accentuée dans le mode souscription, le volume de vente s'en trouve diminué les premières années, le portefeuille de souscription n'atteignant pas une taille suffisante permettant de compenser la baisse de prix unitaire du contrat
- Les difficultés sur les lignes PME de Sage, du fait d'une demande fortement en baisse.

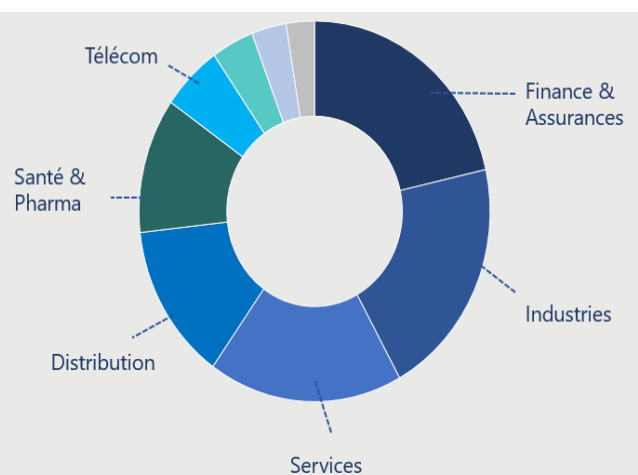
4.1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

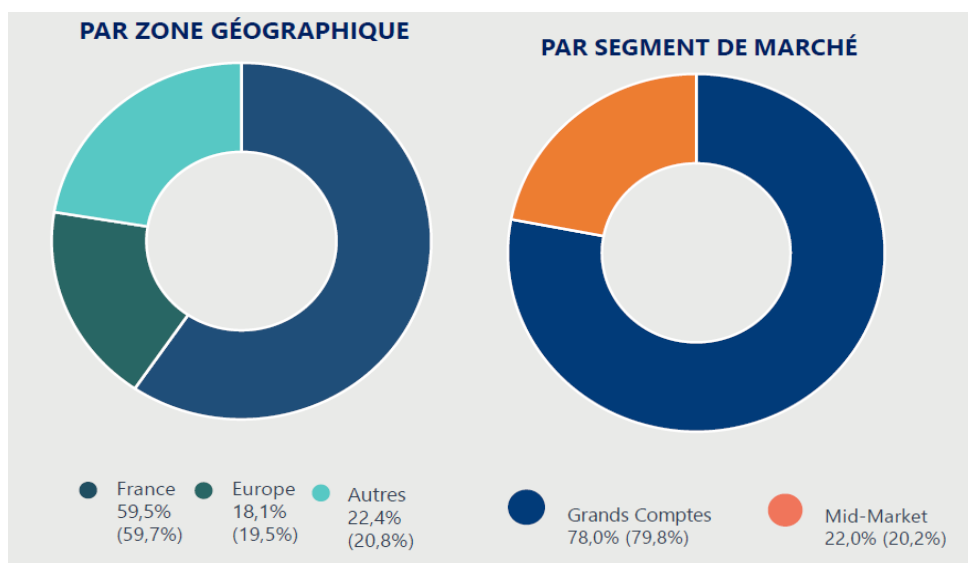
4.1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 286,7M€ en 2019 contre 273,2M€ en 2018. La progression du chiffre d'affaires est de +4.9%. En croissance organique, soit à taux de change et périmètre constant, elle est de +0.8%.

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

	31.12.2019	31.12.2018
Finance & Assurances	21,5%	24,6%
Industrie	20,5%	19,4%
Services	17,9%	15,0%
Distribution	13,4%	12,5%
Santé & Pharma	11,5%	12,1%
Télécom & Media	5,6%	6,7%
Supply Chain	3,9%	3,9%
Utilities	3,2%	3,9%
Secteur public	2,5%	2,0%





(Entre parenthèses les données 2018)

4.1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe Keyrus pour l'exercice 2019 peut être résumée comme suit:

Résultat Opérationnel Courant

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 5,6M€ au 31 décembre 2019 contre 14,8M€ au 31 décembre 2018, soit une baisse de 62 %. Cette baisse est principalement due à la forte augmentation des charges de personnel (+9.3%), le Groupe n'ayant pas ralenti sa stratégie ambitieuse de recrutement malgré un fort ralentissement de l'activité.

Les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 59,6% du chiffre d'affaires, contre 57,1% en 2018. 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 39,2% du chiffre d'affaires, contre 37,9% en 2018.

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2019 s'élevaient à 2.726 collaborateurs, en réduction de 3.8% comparé à l'exercice précédent. Les effectifs totaux (sous-traitants inclus) s'élèvent à 3.179 au 31 décembre 2019, en baisse de 2.1% par rapport au 31 décembre 2018.

Résultat Opérationnel

Le résultat opérationnel atteint 2,6M€ contre 12,7M€ au titre de l'exercice 2018 soit une baisse de 79%. Aux raisons évoquées plus haut s'ajoute la hausse des autres charges composées des coûts de restructuration ayant impacté l'ensemble des filiales du Groupe au second semestre.

Résultat Financier

Le résultat financier s'élève à -3,3M€ contre -0,8M€ au titre de l'exercice 2018. Il se compose d'une part du coût lié à l'endettement financier net de -2,3 M€ (contre -1,4M€ en 2018) et d'autre part des produits et charges financiers nets pour -1M€ (contre +0,5M€ en 2018) 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 4,8M€ contre 2,3M€ au titre de l'exercice 2018.

L'impôt comprend la CVAE, égale à 1,3M€ (nette d'impôt sur les sociétés). L'augmentation de 2,5M€ de la charge s'explique principalement par un net de produits et charges d'impôts différés de -1,3M€ et une hausse de la CVAE de 0,3M€.

Résultat net

L'exercice 2019 se traduit par une perte nette de -5,5 M€ en 2019, contre un bénéfice net de 9,6 M€ en 2018. La part du groupe représente -6,0 M€ contre 8,8 M€ en 2018.

4.1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Capitaux permanents

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2019 à 53.110K€.

Passifs non courants

Le total des passifs non courants s'élève à 75.075K€ dont 64.272K€ de passifs financiers. L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable.

Endettement Financier net

La trésorerie nette du groupe s'élève à 30,0 M€ au 31 décembre 2019, contre 27,1 M€ au 31 décembre 2018.

L'endettement financier net du groupe s'entend ici au sens des dettes auprès d'établissements financiers diminuées de la trésorerie nette et des valeurs mobilières de placement. Il n'inclut pas les engagements de rachat d'actions ni les 'earn-out' ni les obligations locatives au sens de la norme IFRS 16. Il s'élève à 46,8 M€ au 31 décembre 2019 et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2019	31/12/2018
A. Trésorerie	29 334	24 478
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	980	2 854
D. Liquidités (A+B+C)	30 314	27 331
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	27 229	29 017
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	11 756	8 581
H. Autres dettes court terme		
I. Total (F+G+H)	38 986	37 598
J. Endettement financier à court terme	8 672	10 266
K. Dette bancaire à long terme	28 769	25 817
L. Obligations émises	0	0
M. Autres dettes à long terme	9 342	3 687
N. Total (K+L+M)	38 111	29 504
O. Endettement financier net (J+N)	46 783	39 770

Les dettes bancaires à court terme (F) incluent les financements de créances pour 16,9 M€ en 2019 et 18,8 M€ en 2018.

Investissements

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 59.755 K€ et se composent principalement des écarts d'acquisition (ou 'goodwill') pour 56.345 K€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 37.086 K€. La forte augmentation de ce poste (+31 M€) est due à l'application de la norme IFRS 16.

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 7.510 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 6.514 K€ au 31 décembre 2019 et sont actualisées.

Autres Actifs non courants

En lien avec la réglementation applicable 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 23,0M€ correspondant aux créances de CIR et de CICE des exercices 2017, 2018 et 2019, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 1%

Le groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 30,3 M€, à mettre en perspective avec des dettes financières (hors put, 'earn-out' et différés de prix d'acquisition) qui s'élèvent à 77,1 M€ (cf. note 21 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2019).

4.1.3 ACTIVITÉ DES PRINCIPALES FILIALES

4.1.3.1 ABSYS-CYBORG

La société Absys-Cyborg a réalisé un chiffre d'affaires de 62,4 M€ en 2019, contre 54,5 M€ en 2018, et un résultat d'exploitation de 2,9 M€ contre 5,3 M€ en 2018. La baisse de la rentabilité de la filiale est essentiellement due au changement de mode de commercialisation de ses partenaires éditeurs.

4.1.3.2 KEYRUS BELGIQUE

La société Keyrus Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de 25,0 M€ contre 25,9 M€ en 2018. Son résultat d'exploitation diminue de 1,0 M€ à 0,5 M€.

4.1.3.3 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 19,4 M€ contre 23,2 M€ en 2018 et une perte d'exploitation de -2,7 M€ contre un bénéfice de 1,2 M€ en 2018.

Cette détérioration s'explique par des pertes significatives sur deux projets clients majeurs. Le Groupe a repris le contrôle de ces projets et leurs impacts sont neutralisés.

4.1.3.4 KEYRUS BIOPHARMA BELGIQUE

La société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,1 M€ contre 13,1 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de -0,7 M€ contre -0,3 M€ en 2018.

4.1.3.5 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 5,4 M€ contre 4,9 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de 0,2 M€ contre 0,6 M€ en 2018.

4.1.3.6 KEYRUS USA

La société gère les activités de Data Engineering aux Etats-Unis. En 2019, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 10,4M€ contre 8,4M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de 0,4M€ contre 0,6M€ en 2018

4.1.3.7 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 7,6 M€ contre 7,2 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de -0,1 M€ contre 0,2 M€ en 2018.

4.1.3.8 KEYRUS MANAGEMENT

La société a une activité de conseil en management. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 9,7 M€ contre 10,1 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de 0,3 M€ contre 1,0 M€ en 2018.

4.1.3.9 KEYRUS UK

La société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 4,8 M€ contre 5,0 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de -0,5 M€ contre -0,4 M€ en 2018.

4.1.4 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 ayant des débouchés commerciaux. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 6,5 M€ au 31 décembre 2019 contre 5,5 M€ en 2018.

4.1.5 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

4.1.5.1 GESTION DE LA PANDEMIE LIEE AU VIRUS COVID-19

L'émergence du virus COVID-19 au début de l'exercice 2020 puis son expansion ont affecté l'activité économique du premier trimestre 2020 de la majeure partie des entreprises, y compris celle du Groupe Keyrus.

Le Groupe a fait preuve d'une forte réactivité en désignant dès le 15 mars 2020 une Cellule de Crise dédiée à la gestion de la pandémie. Cette cellule évalue de manière continue la situation en France et dans tous les pays où le groupe opère.

La Cellule de Crise est dirigée par le PDG du Groupe qui s'appuie sur :

- Le Vice-Président Exécutif du Groupe
- Le Directeur Financier du Groupe
- Le Directeur Communication du Groupe
- Le Directeur de la Gestion des Risques du Groupe
- Le Directeur Informatique du Groupe
- Le Directeur France
- La Directrice des Ressources Humaines & Juridique
- La Directrice Financière – France
- Le Directeur des Opérations - France

La Cellule de Crise est en contact continu avec les Managers clés en France et à travers le monde, grâce à des canaux d'e-mails dédiés, afin d'évoquer tous les sujets liés à la crise du Covid-19.

Un canal de messagerie mondial est dédié aux communications et aux flux de décisions entre le Groupe et ses filiales à l'étranger. Des canaux d'e-mails sont ouverts pour gérer toutes les demandes/questions provenant des Managers (envoyées à la Cellule de Crise) et des collaborateurs français (envoyées à la DRH France et au Responsable de la Gestion des Risques).

Des instructions ont été envoyées à toutes les filiales à l'étranger afin de mettre en place des canaux de gouvernance sur place, similaires au modèle français.

Le Groupe Keyrus fonctionne en tant que réseau global et veille à ce que toutes les communications et instructions soient correctement déployées au sein du Groupe.

4.1.5.1.1 Mesures de protection sanitaires

Depuis les premières phases de la crise, Keyrus a mis en place plusieurs mesures afin de protéger la santé de ses employés et ses collaborateurs indépendants, contribuer collectivement à la réduction de l'effet de cette crise mondiale et éviter le risque de transmission.

Hygiène

Des consignes précises ont été données concernant des règles d'hygiène essentielles afin de protéger les personnes du risque d'infection. De plus, des mesures spécifiques ont été prises afin de protéger les collaborateurs considérés vulnérables dans des conditions de travail habituelles.

Lieux de travail & transport

Le télétravail est et continuera d'être privilégié. L'utilisation des transports publics est vivement déconseillée.

Zones à haut risque

Initialement la Chine, Hong Kong, la Corée du Sud, l'Iran, le Japon et l'Italie étaient considérées comme des zones à haut risque. La situation dans les autres pays d'Europe et aux États-Unis ayant fortement évolué, les collaborateurs ont été tenus au courant de ces évolutions et toutes les mesures ont été adaptées aux décisions des différents gouvernements.

Mesures d'auto-isolément

Une période de 14 jours d'auto-isolément a été appliquée aux collaborateurs et consultants indépendants ayant récemment visité l'un des pays/régions/villes ci-dessus, même s'ils n'ont pas eu de symptômes.

Pour ceux qui ont été en contact « proche » avec une personne qui a été diagnostiquée avec le COVID-19, une période de 14 jours d'auto-isolément s'applique. La période commence le jour du contact initial.

De plus, en cas de symptômes tels qu'une fièvre, une toux, des difficultés respiratoires, même « légers » et même si le collaborateur n'a pas visité une région où des cas ont été déclarés, le collaborateur doit:

- Rester ou rentrer à la maison.
- Demander un avis médical dès que possible, suivre les consignes du gouvernement et partager les informations sur ses déplacements récents avec un fournisseur de soins.
- Informer son manager, les RH et ses clients de son absence par e-mail, et confirmer si l'infection a été diagnostiquée.

Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels et intra-groupe ont été interdits. Les seules exceptions sont les déplacements indispensables, qui doivent rester très limités et qui doivent être validés explicitement par la Direction du Groupe.

De plus, les collaborateurs de Keyrus ont dû et doivent informer leurs managers et les RH de leurs voyages personnels. Cela représente une mesure de précaution qui permettra à Keyrus de gérer au mieux les risques liés à l'évolution de la situation. Keyrus conseille très fortement la limitation au maximum des voyages personnels, quelle que soit la destination.

4.1.5.1.2 Engagements clients

Keyrus évalue en continu ses engagements actuels et futurs auprès de ses clients pendant que ceux-ci évaluent leurs opérations et leur stratégie d'investissements et de dépenses, et, par conséquent, leurs relations avec leurs fournisseurs, dont Keyrus.

Le Groupe Keyrus a donc pris différentes mesures, notamment:

- Contacter ses clients et partenaires pour leur expliquer comment Keyrus gère cette situation exceptionnelle.
- Évaluer la situation régulièrement afin de gérer les risques et changements de façon proactive. Cette veille est formalisée par un plan d'action prenant en compte tous les retours des clients.
- Chaque responsable de compte/client a contacté tous les consultants et fourni des sondages spécifiques afin d'évaluer les protocoles en place, afin de créer un tableau d'évaluation des risques et identifier les engagements où le télétravail pourrait ne pas être possible.
- Créer une Cellule de Crise locale afin d'évaluer des changements relatifs aux engagements et les activités de 'business development' auprès des clients & partenaires.
- Se coordonner avec les services informatiques afin de proposer des services qui facilitent le télétravail.

De plus, Keyrus a créé des plans de continuité spécifiques et adaptés, dans le cadre du Plan de Poursuite des Activités afin d'assurer la livraison de ses services en prenant en compte les limitations et restrictions de ses clients et des gouvernements locaux.

4.1.5.1.3 Plan de continuité

Personnel clé

Les membres de la Cellule de Crise consacrent une partie très importante de leur temps au déploiement du Plan de Continuité des Affaires, et en renforçant les mesures actuelles si besoin.

La Cellule de Crise est dirigée par le PDG du Groupe, le Vice-Président Exécutif et le Directeur Financier Groupe.

Mesures techniques

L'accès au VPN a été donné à tous les collaborateurs et managers de Keyrus, pour qu'ils puissent accéder au réseau sécurisé de Keyrus.

Tous les collaborateurs de Keyrus ont accès au réseau de messagerie du Groupe, soit via le VPN, soit via Internet, en utilisant Outlook Web Access (OWA).

Une hotline spécifique a été créée par le service IT de Keyrus afin de traiter toutes les demandes et questions des consultants et fonctions support.

Les consultants privilégient les mesures de télétravail. Afin de limiter les interactions physiques et favoriser la distanciation sociale, des outils collaboratifs sécurisés ont été déployés auprès des collaborateurs de Keyrus.

Gouvernance interne

La Cellule de Crise est appuyée par différentes cellules de crise thématiques, qui évaluent de manière permanente:

- Les risques financiers, cellule dirigée par le Directeur Financier du Groupe, en collaboration avec la Directrice

- Financière France et les Directeurs Financiers et Directeurs régionaux.
- Les risques collaborateurs, afin d'optimiser le service fourni aux clients selon leurs besoins.
- Les risques IT, afin d'anticiper les besoins internes et externes.

Globalement, le Groupe a mis en place des dispositifs de soutien pour les personnes et les fonctions afin d'assurer que toutes les fonctions critiques sont exécutées et renforcées.

Au niveau Groupe, des cadres supérieurs et managers ont été désignés afin d'assurer la continuité des activités en fournissant des règles et instructions sur les risques et développements à venir. Toutes ces personnes bénéficient d'un appui d'une ou deux personnes chargées de les remplacer le cas échéant.

Des mesures similaires ont été prises pour l'ensemble des responsables des lignes commerciales et opérationnelles en France, chargés d'informer les consultants et clients des décisions relatives aux engagements en cours.

Les responsables pays dirigent les principales filiales du Groupe Keyrus à l'étranger. Ils sont chargés d'assurer la continuité des activités en phase avec les engagements clients et du déploiement des mesures du Groupe, en ligne avec la Cellule de Crise du Groupe. Ils ont également répliqué les principales modalités du siège Français.

Ils sont également chargés d'informer les consultants et clients en cas d'événements relatifs aux engagements en cours et d'informer le Groupe de tout développement local majeur.

4.1.5.1.4 Activités économiques et sociales

Le groupe a procédé à la mise en place d'un suivi d'activité et de trésorerie hebdomadaire, à travers divers outils de gestion, visant à formaliser et évaluer les procédures requises, l'optimisation du compte de résultat et des nouveaux budgets, le recouvrement clients et tout plan relatif à l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Ainsi, parmi les mesures clés préconisées:

- Le report des investissements non essentiels et diminution des coûts de structure
- La négociation d'aménagements de paiements tels que des bailleurs ou les loueurs de véhicules
- La mise en place du chômage partiel ou de mesures équivalentes selon les dispositions gouvernementales des différents pays pour les collaborateurs dont l'activité est impactée par la crise sanitaire
- Le Report du paiement de taxes et charges sociales selon les dispositions gouvernementales des différents pays

Keyrus constate que cette crise sanitaire a un impact significatif sur son activité depuis le 1er janvier 2020. Le Groupe s'est donc mis en position de pouvoir ajuster au mieux son organisation à l'activité, notamment lors de la reprise à venir.

La baisse d'activité liée à la crise est toutefois hétérogène d'une région à une autre, allant d'un impact non significatif aux Etats-Unis jusqu'à 30% d'activité en moins en France et 50% dans des pays comme l'Espagne ou Israël. En outre, l'activité commerciale est très ralentie dans les différentes régions, ce qui impactera les plannings de nos consultants au cours de l'été et à la prochaine rentrée.

Plus globalement, le Groupe prévoit une baisse de son chiffre d'affaires de l'ordre de 23% par rapport au budget du 1er semestre 2020. Compte tenu d'un impact prévisionnel de 20% sur l'activité du second semestre et des fortes mesures clés exposées ci-dessus, la continuité de l'exploitation du Groupe n'est pas remise en cause.

4.1.5.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS

4.1.5.2.1 Impetus

En mars 2020, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 60% des titres d'Impetus PM LLC, une société spécialisée dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management.

La société emploie une quarantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Elle est implantée à New York, Los Angeles et Chicago qui portent chacune environ 30% de l'activité. Elle détient également un bureau à Washington.

Le portefeuille clients d'Impetus est réparti sur un large spectre de secteurs d'activité dont les plus prépondérants sont les Tech, les médias et le secteur pharmaceutique.

Keyrus envisage de développer de fortes synergies et effets de levier entre Impetus, Keyrus USA, Keyrus Canada et Keyrus LATAM sur les activités de Management Consulting et l'intégration d'outils CPM, de prendre une place leader sur la région Americas via le développement de nouvelles solutions et d'applications spécialisées par secteurs et fonctions en ligne avec

la demande du marché, de bénéficier des opportunités de near-shoring en Amérique Latine, facteur différenciateur clé dans la région et enfin de rationaliser les coûts des ressources à travers un taux d'occupation accru et un meilleur service aux clients de la région Americas.

4.1.5.2.2 B&C Technologies

En mars 2020, Keyrus et le Fonds d'Investissement Mercure ont investi respectivement 1,5 M€ et 0,3 M€ dans Brand & Consumer Technologies, via une augmentation de capital. Mercure investit par ailleurs 1,2 M€ en obligations convertibles. Brand & Consumer Technologies est une société Française basée à Paris. Elle commercialise principalement la plateforme logicielle 2i, soit la 1ère solution de gestion de données personnelles pour les clients B to C en conformité avec le RGPD.

Keyrus ambitionne de distribuer la Plateforme en France et à l'international. Le fonds Mercure accompagnera la Société en matière de gouvernance d'entreprise, et lui ouvrira son large réseau dans le milieu du Capital Risque afin de trouver de nouveaux partenaires financiers.

4.1.5.2.3 Keyrus Management Belgique

En janvier 2020, la filiale Belge du Groupe, Keyrus NV a procédé au rachat intégral des parts de Keyrus Management Belgique, dont elle détenait 51% depuis 2016.

4.1.5.2.4 Idoowa

En janvier 2020, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition de Idoowa, société de solutions de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises à destination de leurs collaborateurs, de leurs clients ou de tout tiers (bulletin de paie, factures clients, etc.). La société opère sa distribution soit directement soit en indirect et sous marque blanche.

4.1.6 PLAN D'ACTION POUR 2020

Les difficultés du début d'année 2019 ont permis d'accélérer la transformation de l'organisation et de mettre en place des procédures de suivi de la rentabilité plus consistantes, traduites dès le second semestre par un retour à une performance équivalente à celle de 2018. L'année 2020 devait être consacrée à la consolidation de ces transformations afin de continuer à améliorer la performance du groupe, notamment grâce également à des opérations de croissance externe ciblées renforçant le positionnement des deux secteurs Grands Comptes et Mid Market.

La crise sanitaire CoVid-19 perturbe néanmoins fortement ce plan et l'ensemble des efforts actuels sont focalisés sur :

- la gestion de la crise tant en termes de précautions sanitaires qu'en termes de préservation de la marge
- la préparation de la sortie de confinement et l'adaptation des modes de Delivery aux recommandations sanitaires
- la gestion de l'activité dans un marché qui sera incertain et très fluctuant en 2020

Le segment Grands Comptes va continuer de consolider son portefeuille d'offres - Data Intelligence - Digital Experience - Management & Transformation, en renforçant sa proposition de valeur par l'acquisition de ressources clés. Le Groupe poursuit sa trajectoire stratégique et construit son offre de services numériques intégrée pour accompagner ses clients dans la transformation de leurs 'Data' en actions. Le renforcement en Amérique du Nord sera également un axe de développement important.

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. Le segment va continuer de croître sur le plan organique et par le biais d'acquisitions ciblées qui renforceront son leadership et son portefeuille de solutions complémentaires à celles des éditeurs Sage et Microsoft.

Du fait de la crise relative à la pandémie du CoVid-19, le Groupe Keyrus anticipe un marché en 2020 très incertain et fluctuant, avec des évolutions très contrastées selon les régions. Ce marché sera néanmoins toujours caractérisé par une forte pression sur les prix et sur les salaires.

4.1.7 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.

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

4.2.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le recul du chiffre d'affaires en France est dû à un ralentissement de l'activité en 2019. Comme pour le Groupe, la société mère a été sous-performante au 1er semestre 2019 puis a bénéficié des actions lancées au cours de l'été 2019.

Les difficultés managériales ont particulièrement affecté l'activité en France. A ces difficultés se sont ajoutées les problématiques nées du faible alignement commercial avec l'orientation de la stratégie de valeur. De ce fait, le taux d'occupation du premier semestre a été fortement dégradé en France. Du fait de coûts de structure importants, Keyrus SA a constaté une perte d'exploitation de 5,7 M€ et une perte nette de 3,6 M€ au premier semestre 2019.

Les fortes actions et la nouvelle organisation en France ont néanmoins permis à Keyrus SA d'être à l'équilibre au cours du second semestre de l'exercice.

Comme indiqué préalablement, cette nouvelle organisation consiste ainsi à organiser les équipes Delivery en expertises afin qu'elles servent les lignes de services commerciales organisées par industrie. L'élaboration de cette nouvelle organisation a conduit à restructurer certaines lignes managériales à l'hiver 2019 et sa mise en œuvre est lancée dès le début 2020.

Grâce aux actions énoncées ci-dessus, la rentabilité de la société a pu être redressée, permettant de constater un bénéfice d'exploitation de 1,9 M€ au second semestre (soit 4,3% du chiffre d'affaires).

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 92,2 M€ contre 100,9 M€ au titre de l'exercice précédent.

Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 17,1 M€, le total des produits d'exploitation s'élève à 109,4 M€ contre 118,1 M€ en 2018.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 113,1 M€ et sont réparties comme suit :

Poste de charges d'exploitation - En K€	
Achats de marchandises	7 221
Achats et Autres Services Externes	32 168
Impôts et Taxes	2 145
Charges de Personnel	69 129
Dotations aux Amortissements et Provisions	1 940
Autres charges d'exploitation	531

Le résultat opérationnel de l'exercice 2019 est une perte de 3,6 M€ qui fait suite à une perte de 547 K€ en 2018.

Après prise en compte d'un résultat financier de 68 K€, le résultat courant avant impôt est négatif à -3,6 M€ contre un gain de 634 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 1,27 M€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 1,2 M€, le résultat net de l'exercice se traduit par une perte de 3,6 M€.

La revue de valorisation des actifs a conduit à déprécier le compte courant dû par Keyrus UK de 2,2 M€ pour le ramener à une valeur nette de 1,8 M€. En revanche, la dépréciation du compte courant de Keyrus Suisse a été reprise pour 0,9 M€, les perspectives de recouvrement de la situation économique de cette filiale s'étant améliorées suite à un retour à la profitabilité structurelle de celle-ci.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 7,5 M€ au 31 décembre 2019 contre 6,5 M€ en 2018. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. Elle 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.

L'effectif salarié au 31 décembre 2019 est de 891 personnes.

Le tableau des résultats financiers des cinq derniers exercices est annexé au présent rapport.

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

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

	Article D441 I.-1° : Factures recues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D441 I.-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	1- non échu	3- échu 30j	4- échu 60j	31- 5- échu 90j	61- 6- échu 91	> Total (1 jour et plus)	1- non échu	3- échu 30j	4- échu 60j	31- 5- échu 90j	61- 6- échu 91	> Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de Factures concernées	865	298	165	125	2 625	4 078	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Montant des Factures concernées (TTC)	4 332 K€	2 364 K€	755 K€	546 K€	4 102 K€	7 768 K€	21 367 K€	2 357 K€	1 912 K€	499 K€	5 351 K€	10 120 K€
Pourcentage du Montant total des achats de l'exercice	9%	5%	2%	1%	9%	16%						
Pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'exercice							19%	2%	2%	0%	5%	9%
(B) Factures intercompagnies incluses dans le (A)												
Nombre de Factures exclues	61	18	10	13	557	659	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Montant des Factures exclues (TTC)	1 829 K€	103 K€	59 K€	96 K€	3 873 K€	4 130 K€	5 102 K€	-512 K€	230 K€	88 K€	4 796 K€	4 603 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. Par ailleurs, les comptes clients sont dépréciés à hauteur de 1.133 K€ au 31 décembre 2019.

4.2.2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

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

4.2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS

4.2.3.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

Vous trouverez en annexe le tableau des filiales et participation 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 (en K€).

4.2.3.2 ACQUISITIONS

Le 28 novembre 2019, Keyrus a procédé à une prise de participation de 67% de la société Livingston, une société de services spécialisée dans la Data et l'analytique. Livingston intervient en conseil et en intégration, au forfait comme en assistance technique. La société dispose d'une forte expertise en conseil IT et architecture Data et ses principales références évoluent dans les secteurs de la banque et du Retail.

Au cours de l'exercice, Keyrus a procédé au rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management SA, portant la participation du groupe Keyrus dans sa filiale de conseil en management à 96,62%

4.2.4 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.

4.2.5 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 activités selon la norme IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayants des débouchés commerciaux.

4.2.6 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 2019, ces dépenses s'élèvent à 0€.

4.2.7 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.

4.2.8 AFFECTATION DES RÉSULTATS

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit une perte de 3.610 K€ comme suit :

La réserve légale demeure dotée à son maximum légal de 10% du capital social soit 432 K€	-
La perte de l'exercice soit	3.610 K€
Au compte de 'Report à nouveau' le quel de	23.599 K€
Sera porté à	19.989 K€

4.2.9 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.

4.2.10 EVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE EN COURS

Nous vous renvoyons au paragraphe 4.1.5 du présent rapport.

4.2.11 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.

4.2.12 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

4.2.12.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2019, 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.

4.2.12.2 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 25 JUIN 2020

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 25 juin 2020.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au 31 décembre 2019, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.411.138 actions en propre, soit 8,17 % du capital.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 MARS 2020

Au 31 mars 2020, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.411.138 actions en propre, soit 8,17% du capital.

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

Au 31 décembre 2019, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 10.127 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.401.011 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 2020 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 2019, soit 1.411.138 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être racheté serait de 316.649, soit 1,82 % du capital.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FONDS

Le prix d'achat ne pourra excéder 8,00 € (huit euros) par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 13.822.296 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 25 juin 2020 et expirera donc au plus tard le 3 décembre 2021. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2020.

Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 Décembre 2019	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	8,17%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 411 138
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 592
Valeur de marché du portefeuille (K€)	4 008

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 25 juin 2020 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.

4.2.12.3 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.

4.2.12.4 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2019 est la suivante:

31 Décembre 2019				
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	76,6%
PUBLIC	5 835 032	33,7%	6 137 228	23,4%
AUTO DETENTION	1 411 138	8,2%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 200 628	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.

4.2.12.5 DROITS DE VOTE DIFFÉRENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

4.2.12.6 ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE

Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 76,5% 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 2019 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

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

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites dans la section 3 du rapport sur le Gouvernement d'Entreprise, notamment du fait de la composition du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit. La société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

4.2.12.7 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.

4.2.12.8 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.

4.2.12.9 NANTISSEMENT

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

4.2.12.10 AUGMENTATION DE CAPITAL

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

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

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 2,33€ et 5,34€.

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 2019 à mars 2020.

4.2.14 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.

4.2.15 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

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

4.2.16 ALIÉNATIONS D' ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)

Néant.

4.2.17 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS

Néant.

4.2.18 FRANCHISSEMENT DE SEUIL

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2019.

4.2.19 PRÊTS INTERENTREPRISES

Néant.

4.2.20 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Néant.

4.2.21 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. Pour une analyse complète de cette démarche, nous vous renvoyons au rapport relatif à la Déclaration de Performance Extra-Financière pour l'exercice 2019.

4.2.21.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES

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

4.2.21.2 CONSÉQUENCES SOCIALES

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 891 personnes au 31 décembre 2019.

La variation des effectifs de Keyrus SA depuis le 31 décembre 2018 est la suivante:

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2018	1 022
RECRUTEMENTS	248
DEPARTS	379
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2019	891

Certaines fonctions sont externalisées, comme l'accueil, le standard téléphonique et l'entretien des locaux.

Les rémunérations sont fonction de la position de chaque salarié dans l'entreprise et sont cohérentes au regard du 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 2019 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 toutefois non significatives hors contexte exceptionnel 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.

4.3 GESTION DES RISQUES ET PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

4.3.1 RAPPORT SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risque et les procédures de contrôle interne font l'objet d'une section spécifique intégrée dans le nouveau Document d'Enregistrement Universel.

Le Groupe Keyrus 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. Hormis les risques de marché, traités dans la section ci-après et dont l'analyse est réglementaire, la société considère qu'il n'existe pas d'autres risques justifiant une analyse individuelle hormis ceux présentés dans le rapport des risques.

De ce fait, les risques non traités et/ou non mentionnés dans la présente section et le rapport sur les facteurs de risques sont considérés par le Groupe comme non significatifs.

4.3.2 RISQUES DE MARCHÉ

4.3.2.1 RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX

Le Groupe réalise 75% de son chiffre d'affaires en Euros. L'exposition au risque de change se décompose comme suit (en K€):

DEVICES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	245 365	191 308		54 057		54 057
Canadian Dollar - CAD	5 633	5 908		-275		-275
Brazilian Real - BRL	5 178	10 574		-5 396		-5 396
New Israeli Shequel - NIS	3 414	3 669		-254		-254
Autres dettes	28 936	23 958		4 978		4 978
TOTAL	288 526	235 416		53 110		53 110

Les emprunts bancaires, à hauteur de 77,1 M€ (contre 67,1 M€ fin 2018) 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 1,1M€ et la trésorerie disponible est de 29,3M€.

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).

4.3.2.2 RISQUES LIES AUX ACTIONS

En unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	1 411 138
Hors Bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1 411 138

4.3.2.3 RISQUES LIES AUX MARCHÉS DE CAPITAUX

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

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

4.3.2.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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 65,0 M€.

- Solde au 31 décembre 2019 : 35,2M€
- 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.

Les deux ratios ci-dessus ont été respectés au 31 décembre 2019.

BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5,0 M€.

- Solde au 31 décembre 2019 : 4,0M€
- 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

BPI France : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2019 pour un montant de 3,0 M€.

- Solde au 31 décembre 2019 : 3,0M€
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,05%
- Aucun ratio financier applicable

Safra Brésil : Emprunt bancaire en date du 4 janvier 2018 pour un montant de R\$ 5,0 M.

- Solde au 31 décembre 2019 : R\$ 3,5M
- 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

4.4 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 2018 et 2019.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 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.

Le Conseil d'administration