



DOCUMENT DE  
RÉFÉRENCE  
**2013**

**Keyrus**

CONSULTING | TECHNOLOGY



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2013**



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF) le 30 avril 2014, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents Documents de référence concernant certaines informations :

1. Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 et le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées se rapportant à cet exercice et figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 30 avril 2013 sous le n° D13-0492.
2. Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011 et le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées se rapportant à cet exercice et figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 26 avril 2012 sous le n° D12-0444.

Ce document de référence est disponible sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et sur le site internet du Groupe **Keyrus** ([www.keyrus.com](http://www.keyrus.com))

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège de la société : 155, rue Anatole France – 92593 Levallois-Perret Cedex, sur simple demande adressée à la société.

# SOMMAIRE

<b>Principales données financières</b> .....	3
<b>Présentation du Groupe Keyrus</b> .....	4
<b>Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale</b> .....	52
<b>Rapport du Président du Conseil d'Administration</b> .....	67
<b>Rapport de Gestion</b> présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2014 .....	78
<b>Comptes consolidés du Groupe</b> .....	130
<b>Comptes sociaux de la société Keyrus S.A.</b> .....	170
<b>Textes des projets de Résolutions</b> présentées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2014 .....	192
<b>Informations générales</b> .....	211
<b>Tables de concordance</b> .....	231

# PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

## INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONÉES

<i>En millions d'euros</i>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>138.0</b>	<b>153,3</b>	<b>158,9</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>4.3</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>3.1%</i>	<i>2.9%</i>	<i>2.9%</i>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>4.5</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>3.3%</i>	<i>2.7%</i>	<i>2.8%</i>
<b>RÉSULTAT NET (Part du Groupe)</b>	<b>3.0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,5</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.2%</i>	<i>1.2%</i>	<i>0.9%</i>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>	<b>0.18</b>	<b>0.11</b>	<b>0.09</b>
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	<i>0.18</i>	<i>0.11</i>	<i>0.09</i>
<b>DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>5.6</b>	<b>14.5</b>	<b>15.4</b>
<b>NOMBRE MOYEN DE COLLABORATEURS</b>	<b>1475</b>	<b>1629</b>	<b>1752</b>
<b>NOMBRE TOTAL DE COLLABORATEURS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1599</b>	<b>1688</b>	<b>1793</b>

# PRESENTATION DU GROUPE KEYRUS

## I – APERCU DES ACTIVITES

### 1.1 – HISTORIQUE

Avec près de 1800 collaborateurs répartis dans 12 pays et sur 4 continents, **Keyrus** est parvenu à se positionner en une quinzaine d'années seulement parmi les premiers acteurs internationaux du conseil en Gestion de la Performance et de l'intégration de solutions technologiques dans les domaines de la Business Intelligence, des Analytics et Big Data et du Digital (Performance Web et Solutions Omnicanal).

#### 1996-1999

##### Création et développement d'un spécialiste de la Business Intelligence et du e-Business

- En véritable précurseur, **Keyrus** détecte dans les solutions émergentes d'aide à la décision et d'Internet un formidable potentiel stratégique de développement pour les entreprises. **Keyrus** se spécialise ainsi dès sa création dans les domaines de la Business Intelligence et de l'e-Business.
- Ouverture à l'international dès 1997 avec la création d'une filiale au Canada.
- Mise en place d'une activité de CRO (Contract Research Organization) dénommée, **Keyrus Biopharma**, opérant sur le secteur de l'industrie pharmaceutique et capitalisant sur le savoir faire en gestion des données développé par le groupe.

#### 2000-2003

##### Une croissance soutenue dans un contexte économique difficile

- Introduction de la société en juillet 2000 au Nouveau Marché de la Bourse de Paris, devenu NYSE Euronext.
- Acquisition de Cyborg, un acteur de référence du conseil et de l'intégration de systèmes de gestion intégrés de type ERP et CRM sur le segment des petites et moyennes entreprises.
- Fort développement et affirmation du positionnement stratégique de la marque **Keyrus** dans le domaine de la Business Intelligence qui devient le principal moteur de croissance du Groupe
- Mise en place d'une organisation en Business Units permettant le développement d'une solide expertise à la fois technologique, métier et sectorielle en réponse aux besoins spécifiques des entreprises et de leur marché.

#### 2004-2006

##### Keyrus atteint un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et dépasse les 1000 employés

- Succès de l'augmentation de capital pour l'année 2004 avec une levée de fonds de 4,3M€.
- **Keyrus** obtient le label de l'ANVAR et s'inscrit parmi les entreprises cibles des Fonds Communs de Placement de l'Innovation.
- **Keyrus** développe sa stratégie de croissance externe en procédant à l'acquisition d'une dizaine d'entreprises en France et à l'International, se développant ainsi en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Afrique.

## 2007-2009

### Phase de consolidation et d'évolution du 'business model' de Keyrus

- Période d'intégration des acquisitions réalisées précédemment.
- Mise en place sur l'ensemble du groupe d'une gouvernance formalisée et adaptée à sa taille et de l'ensemble des bonnes pratiques en matière de processus de gestion d'activité de services professionnels.
- Mise en place progressive de compétences de conseil amont de haut niveau dans les domaines de la Business Intelligence et du digital
- Passage d'un modèle principal de prestation d'expertise en régie à la réalisation de nombreux projets au forfait.

## 2010-2011

### Reprise d'un fort développement des activités et finalisation de la mise en œuvre du portefeuille de services permettant à Keyrus de délivrer une proposition de valeur unique sur le marché

- Lancement fin 2009 de **Spikly**, un nouveau concept d'agence en communication interactive et conseil en stratégies digitales.
- **Keyrus** lance officiellement début 2011 sur le marché français **Keyrus MANAGEMENT**, son cabinet de conseil en Stratégie, Management et Organisation
- Ouverture en 2010 d'une implantation à Shanghai, permettant au groupe d'affirmer une présence sur les 4 grands continents et lui permettant ainsi d'accompagner les projets de ses clients Grands Comptes.
- **Keyrus** acquiert en octobre 2011 la société israélienne, **Vision.bi**, spécialiste des solutions de 'Big Data'.
- Le groupe accède progressivement aux plus grands projets du marché dans ses domaines d'expertise

## 2012

### Une année de forte croissance dans un contexte économique difficile

- **Absys Cyborg**, filiale du Groupe **Keyrus**, poursuit sa stratégie de développement sur le territoire national en acquérant l'intégrateur breton SBI et en poursuivant une solide croissance organique
- **Keyrus** renforce son leadership dans les secteurs de la santé et de la protection sociale en prenant une participation majoritaire dans la société de conseil en stratégie et management **Kadris**.
- Un positionnement clients en amélioration constante, de nombreuses ouvertures de très grands comptes au plus haut niveau des organisations attestant de la pertinence de l'offre de service.

## 2013

**Une nouvelle année de progression du chiffre d'affaires consolidé confirmant le bien fondé de la stratégie globale du Groupe.** (CA 2013 : 158,9 M€ - croissance organique : +4,6% ; globale : +3,6%).

- Une année de consolidation de nos positions et structuration de nos offres intégrant nos savoir-faire en Management Consulting – Transformation Digitale – Data Intelligence afin d'accroître notre différenciation.
- **Keyrus** confirme sa position de partenaire stratégique auprès d'éditeurs majeurs du marché (Best Solution Provider de QlikTech ; 1<sup>er</sup> partenaire de l'éditeur SAP/hybris en France ;

Premier Business Partner IBM ; Gold Partner des éditeurs Microsoft et Oracle etc..) et noue plusieurs nouveaux accords avec des éditeurs innovants émergents (Calame Software, Semarchy, Roambi, Dassault Systèmes..)

- **Keyrus** se positionne et développe activement son expertise BI et Digitales autour des solutions Analytiques et du Big Data en partenariat avec les plus grands éditeurs du marché (**IBM, SAP, Oracle, SAS, Qlik...**)
- **Keyrus** renforce sa position de leader sur le marché canadien de l'Intelligence d'Affaires (BI) avec l'acquisition des actifs de la société COI Conception d'Outils Informatiques Inc, spécialiste dans le domaine de l'analyse prédictive et intégrateur des solutions des éditeurs SAS et IBM
- **Absys Cyborg**, filiale du Groupe **Keyrus**, cède ses activités dans l'Est de la France et se recentre sur ses zones géographiques les plus stratégiques.

## 1.2 – RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'ACTIVITE

### KEYRUS : ACTEUR INTERNATIONAL DU CONSEIL ET DES TECHNOLOGIES DE GESTION DE LA PERFORMANCE

**Keyrus** est un acteur international de la transformation et de la performance des entreprises qui ambitionne de se positionner comme le partenaire stratégique de ses clients en les accompagnant dans la maîtrise, l'analyse et la valorisation de leurs données et informations.

Expert du conseil en Gestion de la Performance et de l'intégration de solutions technologiques dans les domaines de la Business Intelligence, des Analytics et Big Data et du Digital, le Groupe **Keyrus** propose aux entreprises deux familles d'offres de services complémentaires :

- Un portefeuille de services autour du Conseil à destination des grandes directions de l'entreprise (Conseil en Management et Organisation ; Conseil en Stratégies Digitales)
- Un ensemble de services d'intégration, de mise en œuvre et d'évolution de solutions technologiques de Business Intelligence/ Analytics /Big Data et de solutions digitales (Performance Web/ Omnicanal/ e-Commerce)

Ces deux lignes de services ont des contenus et approches parfaitement adaptées au contexte économique actuel ainsi qu'aux enjeux stratégiques des entreprises 'Grands Comptes' et de celles du 'Mid Market'.

le Groupe **Keyrus** opère sous deux marques principales :

- **Keyrus** : La marque 'ombrelle' **Keyrus** s'adresse au segment des Grands Comptes & Moyennes et Grandes Entreprises avec, d'une part, une offre de conseil dans les domaines du management et de l'organisation des entreprises, et d'autre part, une offre de conseil, d'intégration et d'évolution des Système d'Information qui s'appuie sur un savoir-faire historique de près de 20 ans dans les domaines de la Business Intelligence et de l'Internet.

#### **Keyrus Management**

- Stratégie, Management et Organisation

#### **Keyrus**

- Business Intelligence, Analytics & Big Data
- Digital (Performance Web – Omnicanal)

- **Absys Cyborg** : Marque dédiée au segment du Mid Market du Groupe **Keyrus**, **Absys Cyborg**, est spécialisée dans le développement et l'intégration de solutions de gestion (ERP, CRM, Business Intelligence) à destination des petites, moyennes et grandes entreprises. Avec plus de 25 ans d'expériences, **Absys Cyborg**, a su s'entourer de compétences à fort potentiel et mettre à disposition de ses clients une véritable valeur ajoutée en s'appuyant sur une conduite de projet et une expertise technique reconnues en France comme à l'international.

Spécialiste de l'ensemble de ces domaines et fort d'une offre large et innovante associant de manière intégrée Conseil et réalisations Technologiques, le Groupe **Keyrus** poursuit une mission claire « **Aider les organisations à gagner en performance et rentabilité au travers de la maîtrise, l'analyse et la valorisation de leurs données et informations** ».

A la fois simple et ambitieuse, cette mission consiste à mettre en œuvre les organisations, architectures et solutions technologiques innovantes de Gestion de la Performance pour permettre aux managers des entreprises de disposer des données et informations nécessaires au développement de leurs activités et de leurs équipes et d'exploiter ainsi pleinement leur potentiel.

**Keyrus** développe ainsi depuis son origine une proposition de valeur unique et originale qui traduit à la fois sa vision pertinente du marché et sa capacité à faire évoluer son offre et ses services pour répondre efficacement aux nouveaux besoins et enjeux des entreprises.

#### UN GROUPE SOLIDE ET AGILE

**159** M€

**Chiffre d'affaires 2013**

- Les infrastructures et les processus (qualité / RH) d'un grand groupe de services professionnels
- Une gouvernance simple et formalisée pour conserver l'agilité durablement
- Un centre de décision proche des clients
- Société cotée au NYSE-Euronext (Paris) depuis 2000

#### SPECIALISTE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

**400**

**Clients  
Grands Comptes\*  
& MGE**

*\*dont 80+ Global Fortune 500*

**3800**

**Clients PME**

- Une maîtrise de la chaîne de valorisation des données alliée à l'expérience des projets de transformation des organisations
- Des compétences complémentaires de conseil en management, d'expertise en stratégie digitale, analytique, et technologiques
- Des équipes dédiées par typologie de client (GC, MGE, PME) et de secteur d'activité

## NOS VALEURS AU SERVICE DE NOS CLIENTS

# 1800

**Collaborateurs**

- L'esprit d'entreprise diffusé par un fondateur toujours aux commandes
- Une forte proximité clients
- La qualité de service comme base de construction de notre marque
- La culture de l'innovation au cœur de nos modes de fonctionnement
- La diversité, vecteur clé de notre politique RH

## UNE DIMENSION INTERNATIONALE

# 12 pays

**sur 4 continents**

- Une expertise des déploiements de projets internationaux
- De fortes capacités nearshore & offshore



### 1.2.1 – Expertises Grands Comptes

#### Conseil

La complexité des organisations, la multiplicité des sources d'informations, le manque de visibilité sur les enjeux, l'absence de projet partagé sont autant de freins possibles au succès de l'entreprise.

Dans tous les secteurs, les bouleversements et le rythme effréné de l'économie, la compétition mondiale s'imposent aux dirigeants. Si ces derniers manquent souvent de prise sur ces réalités externes, ils peuvent en revanche agir de l'intérieur pour mettre leur organisation en mouvement et la transformer. Comment ? En faisant par exemple de leur capital intellectuel, de leurs savoir-faire et de leur capital humain et des données disponibles, tant en interne qu'en externe, les premiers leviers de leur performance et en s'appuyant sur la puissance des technologies et les nouvelles approches collaboratives pour rapprocher les parties-prenantes de l'entreprise, renforcer les collaborations et valoriser leurs offres, leurs marques et leur réputation.

Ces deux axes s'avèrent complémentaires pour lever durablement les freins et construire des organisations adaptables dont le moteur de performance et de croissance est l'intelligence collective.

Pour aider les entreprises à concrétiser cette ambition, **Keyrus** intègre à son offre de conseil et d'intégration de solutions technologiques de Gestion de la Performance ( Business Intelligence/ Analytics & Big Data, Digital Commerce et Performance Web), une offre de services autour du Conseil destinée, d'une part, aux directions générales et comités exécutifs dans le domaine du Conseil en Management et, d'autre part, aux directions fonctionnelles en charge du marketing digital et de la communication interactive de l'entreprise.

### 1.2.1.1 Conseil en Stratégie & Management

Les organisations actuelles sont de plus en plus complexes, leur environnement de plus en plus imprévisible et les attentes de leurs clients, administrés, collaborateurs, actionnaires, régulateurs, tutelles..., plus grandes que jamais.

Dans ce contexte, leur projet d'entreprise est difficile à faire partager au jour le jour à des collaborateurs géographiquement dispersés et communiquant par messagerie interposée. Et pourtant, toutes ces organisations sont plus riches que jamais de talents, de savoir-faire et de patrimoine intellectuel.

Marque de conseil en stratégie et management du Groupe **Keyrus**, le cabinet **Keyrus MANAGEMENT**, lancé début 2011, s'est développé rapidement en France et à l'International pour être aujourd'hui présent en Ile de France et à Lyon en France et également en Belgique, au Brésil, au Canada et en Chine. **Keyrus MANAGEMENT** a pour vocation d'aider les organisations à améliorer leur performance et à trouver l'agilité nécessaire à leur besoin accru de transformation rapide.

**Keyrus MANAGEMENT** propose à cet effet aux entreprises de tous secteurs une approche novatrice du conseil qui associe à la fois l'utilisation de méthodes innovantes, la maîtrise du levier technologique pour renforcer notamment l'analyse et une connaissance poussée du management collaboratif, de la gouvernance et des dynamiques d'entreprise. Cette nouvelle approche est particulièrement adaptée au pilotage de grands projets ou de programmes de transformation d'entreprise en environnement complexe ainsi qu'aux missions relatives au pilotage et à la performance des grandes organisations

Rompues aux missions auprès des directions générales mais aussi opérationnelles et fonctionnelles, connaissant le métier de leurs clients et comprenant leur environnement, les équipes de **Keyrus MANAGEMENT** fédèrent dans un mouvement collectif et efficace le meilleur des ressources de l'entreprise pour assurer le succès des projets, qu'ils soient de nature stratégique ou organisationnelle.

**Keyrus MANAGEMENT** décline ses savoir-faire sur l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise – Finance & Gestion de la Performance – Marketing & Ventes – Ressources Humaines & Organisation – IT & Performance des Systèmes d'Information - pour développer la valeur ajoutée et améliorer la performance de ces grandes fonctions face aux nouveaux enjeux et défis qu'elles rencontrent.

En complément de ses expertises fonctionnelles et pour répondre efficacement à certains marchés dont la forte spécificité requiert une parfaite connaissance métier, **Keyrus MANAGEMENT** développe des expertises sectorielles dédiées, notamment dans les métiers de la Banque/Finance, de l'Assurance, de la Santé et Protection sociale mais aussi des Utilities et de l'Energie, en conjuguant une approche agile et adaptée et des compétences métiers approfondies sur l'ensemble de ces secteurs.

#### **Banques – Finance – Assurances**

Grâce à sa solide compréhension des métiers de la Finance, sa maîtrise des réglementations et connaissance et expérience des meilleures pratiques, **Keyrus MANAGEMENT** aide les établissements financiers et grands groupes d'assurances à accélérer leur transformation et améliorer leur performance autour de sujets stratégiques tels que le Risk Management, la conformité, la maîtrise des données et gestion de l'information, le reporting et pilotage d'activités et plus globalement l'efficacité opérationnelle des acteurs de ces marchés.

Dans le domaine de la Finance de Marché, **Keyrus MANAGEMENT** peut aujourd'hui parfaitement adosser son expertise à celle de **Keyrus Capital Markets**, une entité du Groupe **Keyrus** créée en 2011 pour répondre efficacement aux attentes particulières des acteurs des marchés de capitaux. Composé d'équipes mixtes d'experts métiers issus de la banque d'investissement et de la finance de

marché et d'experts en technologies, **Keyrus Capital Markets** accompagne les clients du Groupe notamment sur :

- La formalisation et l'optimisation de bout en bout de leurs processus métiers
- La conception et la mise en œuvre de mesures d'efficacité opérationnelle et de mécanismes de contrôle
- La gestion des risques et l'application des nouveaux cadres réglementaires (Bâle 3, Solvency 2...)
- La Gestion de la Relation Client

Fortes de compétences et savoir-faire complémentaires, les équipes de **Keyrus Capital Markets** en collaboration avec les consultants de **Keyrus MANAGEMENT** se distinguent ainsi par leur capacité à mettre leur double expertise Conseil et Technologies au service des exigences fonctionnelles et de l'excellence opérationnelle de leurs clients de ce secteur spécifique. Elles contribuent ainsi à l'innovation financière et à la fiabilisation des activités qui conditionnent la confiance des acteurs, le dynamisme des marchés de capitaux, le développement des entreprises et, plus largement, la croissance économique.

### **Santé – Protection sociale**

Le Groupe **Keyrus** a procédé en 2012 à une prise de participation majoritaire dans la société **Kadris**, cabinet de conseil en stratégie et management spécialiste des secteurs de la santé et de la protection sociale. Avec plus de 12 **années** d'expertise au service des acteurs publics et privés de l'Assurance, de la Mutualité, des Institutions de prévoyance, du Courtage, des Institutionnels et des Professions de Santé, **Kadris** a déjà acquis une reconnaissance et des positions très solides sur l'ensemble de ces marchés.

La combinaison des expertises de **Kadris** et de **Keyrus Management** permet aujourd'hui au Groupe **Keyrus** d'accéder et de renforcer sa capacité à répondre aux grands projets générés par les mutations récentes et à venir de ces secteurs au travers d'une offre complémentaire, beaucoup plus large et à forte valeur ajoutée.

- Une approche du conseil novatrice
  - ▶ Associer l'utilisation de méthodes innovantes de conseil à la maîtrise des technologies et du management de la donnée
  - ▶ Aider les organisations à améliorer leur performance et à trouver l'agilité nécessaire à leur besoin accru de transformation rapide
  - ▶ Combiner nos savoir-faire métier aux savoir-faire technologiques historiques du Groupe Keyrus pour faire de la gestion de la donnée un différenciateur de valeur pour nos clients
- Des équipes expérimentées et une approche adaptée autour de 3 piliers
  - ▶ Clarté et partage de l'analyse et des objectifs
  - ▶ Mobilisation et management collaboratif
  - ▶ Gouvernance
- Des savoir-faire sur les fonctions clés de l'entreprise et les grands secteurs de l'économie
  - ▶ Finance & Gestion de la Performance
  - ▶ Organisation & Ressources Humaines
  - ▶ Marketing & Ventes
  - ▶ IT
  - ▶ Banques & Assurances
  - ▶ Santé & Protection sociale

Transformation d'entreprise
- Une structure dédiée au conseil en stratégie et management au sein d'un Groupe focalisé sur la performance des organisations
  - ▶ Un capital ouvert aux associés opérationnels et un modèle pérenne
  - ▶ Une gouvernance adaptée

### 1.2.1.2 Conseil en stratégie digitale & Conception Internet

Le déploiement des entreprises sur Internet s'est démultiplié ces dernières années avec notamment la montée en puissance du e-Commerce, de l'entreprise collaborative et des réseaux sociaux.

Si la plupart des annonceurs ont bien intégré ces nouveaux enjeux en termes d'image, beaucoup d'entre eux estiment que leur stratégie digitale mériterait d'être améliorée et que la performance de leur écosystème numérique peut et doit être décuplée.

Au-delà de la traditionnelle course à l'audience, la quête du taux de conversion devient un sujet stratégique pour soutenir l'image et les ventes : augmenter la visibilité, l'engagement des communautés de prescripteurs et clients, le taux de transformation et la fidélisation...

**Keyrus** a créé fin 2009 l'agence conseil **Spikly** pour accompagner ses clients dans cette démarche d'efficacité sur l'ensemble des axes de leur stratégie Internet, prolongeant ainsi son offre de service historique en e-Business.

Fruit d'une union entre la communication digitale et l'expertise historique de **Keyrus** en Business Intelligence et plus récemment autour des Analytics et des Big Data, **Spikly** cultive l'art et la manière de conjuguer expérience de marque et taux de conversion.

Ses créatifs, consultants, designers, publicitaires, experts technologiques et spécialistes de la e-Performance ou Performance Web, accompagnent les marques dans la définition de leurs stratégies numériques, et orchestrent les dispositifs digitaux les plus pointus, du site corporate de l'entreprise à sa page Facebook, de la campagne de communication locale au grand projet d'e-Commerce à l'échelle internationale.

Ils renforcent le pouvoir de séduction des marques, animent les conversations sur les sites Internet, Intranet et sur les réseaux sociaux, et stimulent les mécaniques commerciales on-line, dans un objectif permanent de ROI.



- Une agence de communication interactive et de marketing digital dédiée à l'amélioration de la performance digitale des entreprises sur Internet
- Des équipes Conseil maîtrisant les solutions et les outils les plus innovants du Web  
Des consultants seniors et des directions artistiques issus des plus grands groupes de publicité et agences digitales
- Une expertise éprouvée sur 3 savoir-faire clés du Digital :
  - ▶ **Conseil et Stratégie**: Etudes de marché et d'opportunité, Business Plan, Innovation et mise sur le marché, Organisation digitale
  - ▶ **Taux de conversion** : Cockpits DG et Directions Marketing, Audit Web analytics et ergonomique, A/B Testing, Panelisation quanti/qualitative, Performance media/marketing
  - ▶ **e-Relation** : Programmes relationnels, Dispositifs Réseaux Sociaux, Processus e-RH et marque employeur, Audit d'e-Réputation
- Des fortes capacités d'innovation
  - ▶ Expérience utilisateur incitative
  - ▶ Réseaux sociaux
  - ▶ HTML 5
  - ▶ Technologies mobiles et responsive design...
- Une capitalisation sur les savoir-faire Digital Commerce (e-Commerce, Omnicanal..) et Business Intelligence/ Analytics & Big Data (Maîtrise, analyse et valorisation des données) du Groupe **Keyrus**

## Solutions de Gestion de la Performance

**Keyrus** est un acteur international dans le domaine du conseil et de l'intégration de solutions de Gestion de la Performance.

Ce positionnement est pour **Keyrus** le fruit d'investissements soutenus depuis son origine dans trois domaines majeurs stratégiques et vecteur d'avantages concurrentiels pour les entreprises :

- Business Intelligence /Analytics & Big Data
- Digital (Performance Web, omnicanal et e-Commerce)
- Solutions de gestion pour l'entreprise (ERP/CRM).

Acteur de référence depuis près de 20 ans du conseil et des technologies dans ces domaines, **Keyrus** se positionne comme spécialiste de la maîtrise, de l'analyse et de la valorisation de la donnée. Il accompagne ainsi les entreprises des principaux secteurs de l'économie, à l'échelle internationale, dans le conseil et la définition, la mise en œuvre et l'amélioration continue de solutions de Gestion de la Performance, de manière intégrée et sur toute la chaîne de valeur de leur projet.

### **1.2.1.3 Business Intelligence, Analytics & Big Data**

Les avancées technologiques et le développement important de solutions packagées métier de Business Intelligence couplés à la convergence BI/Web permettent aujourd'hui aux entreprises d'avoir accès et de transformer un nombre croissant de données en informations utiles pour mieux comprendre leurs marchés et clients. Les entreprises gagnent ainsi en agilité opérationnelle et augmentent leur capacité à prendre des décisions à la fois plus pertinentes, de manière plus rapide et à tous les niveaux de l'entreprise.

La Business Intelligence est en cela devenu incontestablement un outil stratégique qui permet aux entreprises de mieux maîtriser et valoriser toutes les données – structurées et non structurées, internes ou de fortes volumétries / Big Data – dont elles disposent pour répondre aujourd'hui à quatre enjeux majeurs :

- Aligner les opérations sur la stratégie et piloter la performance globale de l'entreprise, grâce à des indicateurs pertinents et à des tableaux de bords reflétant avec précision l'activité
- Optimiser les opérations, en fournissant aux équipes opérationnelles des informations fiables et utiles ainsi que des outils d'analyse renforçant la compréhension de leur activité et la pertinence de leurs décisions par rapport aux objectifs
- Renforcer la gouvernance, grâce à une politique de gestion de l'information garantissant la qualité des données, leur traitement, leur traçabilité et leur conformité aux règles internes et externes
- Analyser pour anticiper le futur (Predictive analysis) à partir notamment des Big Data, data sciences et autres vecteurs de la révolution marketing, véritables leviers de performance pour les sociétés innovantes

Pionnier en Business Intelligence et Performance Management depuis 1996, fort d'un leadership et d'une dimension internationale reconnus dans ce domaine, **Keyrus** allie les capacités de conseil et la maîtrise technologique lui permettant de concevoir, construire et déployer des solutions décisionnelles et de Gestion de la Performance innovantes répondant globalement aux enjeux mentionnés ci-dessus.

La capacité à définir la solution de Gestion de la Performance la mieux adaptée en réponse à chaque besoin d'entreprise et à la mettre en œuvre au sein de Systèmes d'Information Décisionnels performants et évolutifs s'appuient à la fois sur l'expertise technologique de premier ordre de **Keyrus**, sur sa connaissance approfondie des métiers des entreprises et sur son savoir-faire unique validé par plus de 1000 projets réalisés pour les plus grandes entreprises françaises et internationales.



## LA VALEUR AJOUTEE D'UN SPECIALISTE HISTORIQUE DE LA BUSINESS INTELLIGENCE ET DU PERFORMANCE MANAGEMENT

- Un savoir-faire Conseil et Technologies sur l'ensemble des domaines clés de la valorisation des données au service de la performance :
  - ▶ **Conseil BI** : Stratégie BI, Gouvernance et organisation, Conduite du changement
  - ▶ **Information Management** : Architecture et intégration, Master Data Management (MDM), Data Quality Management (DQM), Rationalisation et Total Cost of Ownership (TCO), Infrastructure Big Data
  - ▶ **Business Intelligence & Analytics** : Mise en œuvre de solutions décisionnelles, Approches prédictives et prescriptives, Big Data Analytics,
  - ▶ **Nouveaux Usages** : Mobilité, Cloud, Collaboratif, Big Data
  - ▶ **Accompagnement Continu** : Portefeuille analytique et évolution continue, Adoption et appropriation, Formation
  - ▶ **EPM** : Elaboration budgétaire, Consolidation, Tableaux de bord
- Des équipes de réalisation expérimentées sur l'ensemble des grandes solutions du marché
  - ▶ Un programme d'alliances avec les 6 grands éditeurs leaders ainsi qu'avec de nombreux et nouveaux acteurs de ce marché toujours en renouvellement.
- Une veille permanente du Centre Innovation **Keyrus**
  - ▶ Identification, incubation des nouvelles solutions BI / PM du marché
  - ▶ Une large gamme de produits propriétaires complémentaires des meilleures solutions du marché :
    - Suites de produits et solutions de performance décisionnelle (SAP Performance Suite, Qlik Performance Suite...), optimisant notamment la structuration et la sécurisation des déploiements autour des solutions phares du marché
    - Solutions « Framework Data Warehouse, Data Quality, Big Data » de la société **Vision.bi** racheté en 2011 par le Groupe **Keyrus** et présent en Israel et aux USA)
- Une couverture géographique large sur 4 continents permettant de délivrer des projets globaux de dimension internationale
- Des programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions et les acteurs émergents



#### 1.2.1.4 Digital (Performance Web, e-Commerce et Omnicanal)

L'internet ne cesse de révolutionner les modes de communication. Son importance et potentiel énorme pour les entreprises en quête de développement rapide l'ont rendu aujourd'hui incontournable et omni présent, qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux clients, d'accroître les ventes, de gérer sa relation clients, partenaires ou fournisseurs, de surveiller son image, ou bien même de travailler à l'intérieur de l'organisation pour optimiser l'interactivité des échanges et la productivité.

Le rôle du Groupe **Keyrus** est dans ce domaine d'aider les organisations à tirer le meilleur parti des innovations de l'Internet et à les intégrer adéquatement dans leurs systèmes et processus existants en vue d'atteindre un nombre d'objectifs clés pour l'entreprise :

- Accéder et analyser les flots de données du Web pour tirer le meilleur parti de cette richesse informationnelle
- Mieux comprendre les clients pour s'en rapprocher, répondre avec pertinence à leurs attentes et les fidéliser
- Développer les ventes par le biais de plates-formes e-Commerce performantes et omnicanal
- Innover et se différencier dans la mise en valeur non seulement des savoir-faire et produits/services de l'entreprise mais également de ses marques et de ses valeurs
- Faire évoluer les méthodes de travail, les modes opératoires et développer les collaborations au sein de l'écosystème de l'entreprise
- Rationaliser les processus, accroître la productivité et, de manière générale, optimiser l'efficacité de l'entreprise

Comptant à ce jour une centaine de consultants et ingénieurs experts de haut niveau dans les principales technologies Internet, l'activité Digitale du Groupe **Keyrus** a pour vocation de développer la plus haute expertise autour des technologies majeures Web, e-Commerce et Omnicanal ainsi que d'identifier et mettre en œuvre les solutions innovantes les plus pertinentes du marché pour développer l'efficacité et la performance des entreprises.

## EXPERTISE ET INNOVATION

- Une expertise Internet/Web historique et des pôles de compétences dédiés (e-Commerce, Web Performance...), expertes des technologies leaders du marché.
- Une offre large axée notamment sur la performance des plates-formes e-Commerce, l'analyse comportementale des internautes et l'e-Relation client :
  - ▶ **Plates-formes omnicanal performantes** : Aide au choix de solutions e-Commerce, Cadrage et implémentation, Gestion de catalogue
  - ▶ **Accès à l'information** : Aide au choix de solutions moteur de recherche, searchandising, et gestion de contenu, Cadrage et implémentation
  - ▶ **Taux de conversion** : Cockpits DG et Directions Marketing, Audit Web analytics et ergonomique, A/B Testing, Panelisation quanti/qualitative, Performance media/marketing
  - ▶ **E-Relation sur les canaux digitaux** : Programmes relationnels, Dispositifs Réseaux Sociaux, Processus e-RH et marque employeur, Audit d'e-Réputation
- Une compétence spécifique sur l'exploitation, l'analyse et valorisation des gros volumes de données présentes sur le Web
- Une veille permanente du Centre Innovation de **Keyrus**, incubateur et testeur des dernières solutions liées au Digital
- Quatre pôles de production (IDF – Lyon – Tunisie - Israël)
- Des programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions et les acteurs émergents



### 1.2.1.5 Expertise sectorielle et technologique dédiée aux industries pharmaceutiques, cosmétiques et agroalimentaires

**Keyrus Biopharma** est une activité du Groupe **Keyrus**, lancée en 1997 et initialement dédiée au secteur des industries pharmaceutiques et à leurs activités de Recherche Clinique.

Au cœur de l'innovation, **Keyrus Biopharma** capitalise aujourd'hui sur des savoir-faire reconnus qui garantissent la valorisation des données issues des essais cliniques menés dans les domaines de la recherche pharmaceutiques, des biotechnologies, des produits nutritionnels et de l'industrie de fabrication d'appareils médicaux.

**Keyrus Biopharma** dispose en tant que CRO (Contract Research Organization) d'une expertise couvrant l'ensemble des phases du développement allant des études précliniques aux études cliniques de phase I à IV jusqu'aux enquêtes épidémiologiques, tout en respectant les procédures SOP (*Standard Operating Procedure*), les recommandations de l'ICH GCP (*International Conference on Harmonisation - Good Clinical Practices*) et les réglementations en vigueur.

Encouragé par la forte croissance de cette activité, **Keyrus Biopharma** a choisi ces dernières années d'étendre son champs d'action aux industries agroalimentaires et biotechnologiques ainsi qu'aux fabricants de dispositifs médicaux pour leur proposer, fort de son expérience du secteur de la pharmacie et de sa double expertise métier et technologique, un accompagnement dans leurs activités de développement de produits (produits nutritionnels, cosmétiques, dispositifs médicaux...).



#### **PARTENAIRE DE LA RECHERCHE DES ENTREPRISES DU MEDICAMENT, DU DISPOSITIF MEDICAL ET DE L'AGROALIMENTAIRE**

- **Partenaire des entreprises du médicament, des cosmétiques, de l'agroalimentaire et des dispositifs médicaux**
  - ▶ Un savoir-faire de plus de 15 années reconnu autour de la valorisation des données issues des essais cliniques (Industrie pharmaceutique, biotechnologies, nutrition, cosmétique, appareils médicaux)
  - ▶ Une gamme complète de prestations organisée en 5 départements: Affaires Réglementaires, Opérations Cliniques, Biométrie, Pharmacovigilance, Rédaction Médicale et Assurance Qualité
  - ▶ Un CRO doté d'une expertise couvrant l'ensemble des phases de développement (pré-cliniques à cliniques de phases I à IV, enquêtes épidémiologiques).
- **Une synergie métier et technologique de haut niveau**
  - ▶ Des partenariats stratégiques avec des centres investigateurs présentant des expertises médicales reconnues au niveau international
  - ▶ Une expertise en Business Intelligence associée à la recherche clinique ((Reporting et indicateurs de performance - Conseil et prédiction en économie de la santé/ PMSI - Marketing Pharmaceutique (Statistiques, prédictions et données symboliques).
- **Des centres de services nearshore et offshore**
- **250 collaborateurs**
- **4 implantations (France, Belgique, Tunisie, Liban) et une intervention au niveau international**
- Des partenariats stratégiques avec des centres investigateurs présentant des expertises médicales reconnues dans le monde entier.



## **1.2.2 – Expertises Mid Market**

### **1.2.2.1 - Solutions de Gestion intégrées**

**Absys Cyborg** est filiale à 100% du groupe **Keyrus**.

**Absys Cyborg** a choisi les éditeurs les plus reconnus du marché : **Sage** et **Microsoft Dynamics**. La sélection rigoureuse de ces partenaires garantit la pérennité des solutions.

**Absys Cyborg** s'appuie sur la mise en marché d'une offre multiple :

- ERP
- CRM
- Décisionnel
- Comptabilité et Finance
- Gestion commerciale
- Hosting et cloud computing
- Paie et RH
- Systèmes et réseaux

**Absys Cyborg** adresse les entreprises de tous secteurs d'activité et procède à l'optimisation des processus opérationnels (administratifs, comptables et financiers, marketing et commerciaux, logistique et production).

**Absys Cyborg** propose en outre des solutions spécifiques à certains métiers :

- Chimie, Pharmacie et Agroalimentaire
- Services et Energie
- Industries
- Bâtiment et construction
- Commerce et distribution
- Transport et Logistique
- Assurances et Mutuelles
- Telecom, Médias et Internet

En quête d'une offre globale associant maîtrise des projets et des technologies, les entreprises trouvent ainsi en **Absys Cyborg** un expert dans leur domaine qui propose une relation durable.



**Absys Cyborg** s'appuie sur une structure solide qui accompagne ses clients depuis 25 ans. La société dispose de **365** collaborateurs experts du monde des PME et des entreprises du Mid-Market.

**Absys Cyborg** fait preuve du pragmatisme réactif que recherchent ses 3800 clients abonnés à un contrat de support.

**Absys Cyborg** propose la plus grande proximité par l'entremise de ses collaborateurs présents au sein de ses **13** agences en France et en Belgique.

**Absys Cyborg** dispose de compétences spécifiques qui maîtrisent la mise en place de projets dans des contextes d'internationalisation du business.

**La relation durable** s'appuie sur les fondamentaux suivants :

- Proximité clients
- Pérennité et expérience
- Pragmatisme

**Les garanties de réussite dans le déploiement des projets :**

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

- Centre de Compétences Sage PME : Sage 100
- Centre de compétences MGE autour des offres Sage 1000 et Sage ERP X3
- Microsoft Dynamics Gold Partner, Microsoft Dynamics President's Club, Microsoft Dynamics Inner Circle, Sure Step Certified

**Absys Cyborg** développe une politique qui vise à certifier l'ensemble de ses équipes Sage ou Microsoft Dynamics.

Absys Cyborg dispose de **70** consultants Microsoft Dynamics et de plus de **120** consultants Sage.

Le service support qui assure la maintenance téléphonique des clients compte plus de **40** collaborateurs experts de toute dimension fonctionnelle ou technologique.

Les cellules de R&D visent à enrichir les produits éditeurs par le truchement de développement d'applications complémentaires.



### 1.2.3 – Métiers

Le Groupe **Keyrus** développe depuis son origine et de façon continue son organisation et ses offres autour du Conseil et des Technologies pour couvrir le plus largement possible l'ensemble de la chaîne de valeur des projets de transformation ses clients.

Adoptant une stratégie différenciée par marché, le Groupe **Keyrus** propose ainsi aux entreprises Grands Comptes et MGE une offre adaptée dans les domaines du **Conseil** (Conseil en Management et Organisation - Conseil en Stratégies Digitales) et de **l'intégration de solutions de Gestion de la Performance** (Business Intelligence /Analytics/Big Data - Digital/e-Commerce, Omnicanal & Performance Web).

Spécialiste du Mid Market au travers de sa filiale **Absys Cyborg**, le Groupe propose aux entreprises moyennes une offre de solutions de Gestion intégrées (ERP – CRM – Business Intelligence).

#### CONSEIL

- **Conseil en Stratégie et Management**

Créé par des professionnels expérimentés du monde du Conseil, **Keyrus MANAGEMENT** propose une démarche innovante sur l'ensemble de ses différentes expertises –Ressources Humaines & Organisation, Stratégie Marketing / Ventes, Performance des fonctions Finance, Achats, Performance de la fonction IT et des Systèmes d'information – et compétences sectorielles (Institutions Financières, Assurance, Santé et Prevoyance, Industries de transformation, Utilities & Energie, Services...).

**Keyrus MANAGEMENT** trouve dans le savoir-faire historique de **Keyrus** – maîtrise des technologies de traitement et d'analyse de l'information issue des activités de « Business Intelligence/ Performance Management », méthode agile, cycle court et collaboratif du monde du Web - un enrichissement naturel de ses compétences qui le rendent unique dans le paysage du conseil.

**Un large savoir-faire fonctionnel et des compétences sectorielles dédiées au service de la transformation, du pilotage et de la performance des entreprises**

#### **FINANCE ET GESTION DE LA PERFORMANCE**

- Pilotage de la performance
- Amélioration des processus
- Organisation de la filière finance

#### **RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION**

- Pilotage de la fonction
- Organisation 2.0
- Mobilisation

#### **MARKETING & VENTES**

- Marketing de l'offre
- Innovation et Omnicanal
- Performance commerciale

## **DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

- Stratégie
- Gouvernance
- Pilotage de programmes

## **BANQUE / ASSURANCE**

- Risk management
- Finance d'entreprise / contrôle de gestion
- Processus métiers
- Finance de marché\*

\* En collaboration avec **Keyrus Capital Markets**, cf. paragraphe 1.2.1.1

## **SANTÉ/ PROTECTION SOCIALE \*\***

- Stratégie
- Performance opérationnelle
- Gestion de projets

\* En collaboration avec **le cabinet Kadris du Groupe Keyrus**, cf. paragraphe 1.2.1.1

## **• Conseil en Stratégie Digitale**

**Keyrus** a créé fin 2009 l'agence-conseil **Spikly** pour accompagner ses clients dans tous les aspects de leur stratégie digitale, prolongeant ainsi son offre de service historique en e-Business au Marketing et à la Communication Interactive. **Spikly** se positionne ainsi comme une agence de communication interactive et de marketing digital de nouvelle génération dédiée à l'amélioration de la performance digitale des entreprises sur Internet.

**Spikly** répond plus particulièrement aux besoins croissants des entreprises de mieux valoriser leurs marques, leur réputation ainsi que leurs offres sur Internet en leur apportant une meilleure visibilité et en les dotant d'outils pointus d'aide à la décision pour mesurer la performance des plans de communication engagés.

Composée de spécialistes dans chacun des principaux domaines du e-Marketing et de la communication digitale, **Spikly** propose une expertise en conseil sur l'ensemble des domaines majeurs du Web.

### **Conseil en Stratégie digitale**

- Etudes de marché et d'opportunité
- Business Plan
- Innovation et mise en marché
- Organisation digitale

### **Conseil e-Marketing/ Pilotage du Taux de Conversion**

- Cockpits DG et Directions Marketing
- Audit Web analytics et ergonomique
- A/B Testing
- Panelisation quanti/qualitative
- Performance media/marketing

## Conseil en e-Relation

- Programmes relationnels
- Dispositifs Réseaux Sociaux
- Processus e-RH et marque employeur
- Audit d'e-Réputation

## TECHNOLOGIES

### • **Conseil : Business Intelligence – Analytics & Big Data / Digital (Performance Web, e-Commerce et Omnicanal)**

L'offre de Conseil en Systèmes d'Information Décisionnels de **Keyrus** est le prérequis indispensable à la mise en œuvre de solutions efficaces dans l'entreprise. Le département Consulting de l'activité 'Performance Solution Services' de **Keyrus** réalise les principales missions suivantes :

- Etude de cadrage – Trajectoire BI
- Architectures fonctionnelles et techniques
- Méthodologies de mise en œuvre
- Organisation et processus BI/PM
- Conduite du changement (Formation, Transfert de compétences, Plan de communication, Mise en place de centres de compétences)
- Assistance à la maîtrise d'ouvrage (Cadrage, Rédaction de spécifications fonctionnelles, Animation d'ateliers...)
- Audits de solution et aide au choix de solutions
- Gestion de grands projets et de programmes BI/ Analytics/ Big Data
- Gestion de projets Digitaux (Stratégie Web, Stratégie e-Commerce et omnicanal, searchandizing...)

### • **Intégration**

Depuis le prototypage, la mise en place d'architectures fonctionnelles et techniques jusqu'au développement d'applicatifs spécifiques ou l'intégration de solutions logicielles 'clés en main', **Keyrus** propose une offre globale d'intégration pour assister les organisations sur l'ensemble des étapes de définition et de mise en œuvre de leurs projets IT.

La réduction des coûts et l'optimisation des ressources informatiques étant au cœur des préoccupations des entreprises, **Keyrus** met à disposition de ses clients ses fortes capacités de développement en modes 'nearshore' et 'offshore' (Espagne – Tunisie – Brésil – Ile Maurice).

Conscient de l'importance stratégique croissante de l'innovation pour les entreprises, **Keyrus** dispose également d'un centre de recherche et d'innovation dédié dont la mission est de référencer et de tester les nouvelles solutions innovantes les plus pertinentes du marché en vue d'améliorer la performance de ses clients.

### • **Exploitation**

**Keyrus** accompagne ses clients à la fois sur l'ensemble des phases d'exploitation de leurs projets mais aussi dans la durée sur l'évolution de leurs Systèmes d'Information.

**Keyrus** propose ainsi une offre complète de prestations et de solutions d'exploitation, couvrant la maintenance, l'hébergement, la formation et le transfert de compétence.

Ses centres importants de développement et de maintenance offshores, composés par exemple pour le Brésil de plus de 200 personnes, permettent une prise en charge totale et efficace de l'externalisation des projets des clients, quel qu'en soit leur taille, en assurant à la fois des coûts compétitifs et un accompagnement de qualité par des équipes expérimentées et expertes dans leurs domaines.

- Tierce Maintenance Applicative/ Tierce Maintenance Décisionnelle
- Support technique
- Formation – Coaching
- Hébergement
- Migration & Evolution

#### 1.2.4 – Partenaires Technologiques

Afin de maintenir le plus haut niveau d'expertise sur les technologies majeures du marché, **Keyrus** développe depuis son origine des programmes de partenariat avec les plus grands éditeurs de logiciels du marché. Ces partenariats, qui impliquent des synergies d'actions sur les aspects techniques, commercial et marketing, génèrent un nombre important d'opportunités commerciales à la fois sur l'achat logiciel et la prestation de services en conseil et ingénierie informatique.

Cette stratégie partenariale se matérialise par l'obtention ou la reconduction chaque année par **Keyrus** de certifications au plus haut niveau requis sur les technologies des principaux éditeurs du marché :

- **IBM/Cognos/IM** (Premier Business Partner - Value Plus & Support Provider), **Datastage**, **Netezza**, **Unica**
- **Microsoft** (Gold Partner, et sur le segment du Mid Market, accession dès 2011 et maintenue à ce jour au 1er rang des partenaires mondiaux Microsoft sur ce marché)
- **Oracle** (Gold Partner) incluant les technologies **Hyperion et Endeca**
- **Qlik** (Elite Partner et 'Best Solutions Provider' de l'éditeur en France en 2013)
- **SAP/Business Objects** (Gold Partner)
- **SAS** (Alliance Partner)

Dans le cadre de sa stratégie de veille et promotion des solutions les plus innovantes du marché, **Keyrus** a de nouveau noué plusieurs relations partenariales en 2013 :

- **Mirakl** (Fournisseur leader de plates-formes de marketplace dans le domaine de l'e-Commerce) (Mars 2013)
- **iAdvize** (Solution instantanée de e-Relation client) (Avril 2013).
- **Gathering Tools** (ex Calame Software) (Editeur français de logiciels spécialisé dans la collecte automatisée de données en support des solutions BI majeures du marché) (Juin 2013)
- **Semarchy** (Editeur français de solutions de Master Data Management) : 1<sup>er</sup> partenaire certifié Semarchy en France en 2012 puis extension du partenariat à l'échelle mondiale (Juillet 2013).
- **Roambi/MeLLmo** (Editeur Roambi, Editeur pionnier de solutions de visualisation de données sur iPhone et iPad) (Novembre 2013)

Parallèlement à ces nouvelles alliances, **Keyrus** a continué en 2013 de consolider et renforcer l'ensemble de ses positions et relations partenariales auprès d'un grand nombre de partenaires éditeurs, souvent leader dans leur marché.

- **Pivotal Greenplum** (Solutions d'entrepôt de bases de données décisionnelles et d'analyse Big Data)
- **Informatica** (1<sup>er</sup> fournisseur indépendant de solutions d'intégration de données) : Rapprochement fin 2011 et accession au niveau 'Channel partner' en 2012

- **HP Vertica** (Solution de gestion de bases de données analytiques)
- **hybris software / SAP** (Solutions de commerce et de communication multi-canal) : Rapprochement et lancement d'un baromètre annuel du commerce multi-canal. **Keyrus** est en 2012 le 1er partenaire hybris à obtenir la certification de ses consultants à la plate-forme e-Commerce multicanal en France. Rachat en 2013 de la société hybris par SAP
- **MicroStrategy** (Editeur de solutions de Business Intelligence)
- **Orchestra** (Editeur de solutions de Master Data Management)
- **Datawatch Panopticon** (Editeur de solutions logicielles d'analyse visuelle en temps réel) : Lancement de la collaboration fin 2012
- **Tableau Software** (Leader en logiciels de solution décisionnelle rapide combinant l'analyse et la visualisation de données)
- **Talend** (Editeur de logiciel Open Source spécialisé dans l'intégration et la gestion des données) : Développement actif de la relation partenariale en 2012. **Keyrus** est aujourd'hui *Platinum Partner* de l'éditeur.
- **Vision.bi** (Editeur de solutions de Business Intelligence – Framework Data Warehouse - Data Quality, Big Data, BI Mobile..) : Acquisition par le Groupe **Keyrus** de la société Vision.bi en octobre 2011 – Mise sur le marché français de plusieurs nouvelles solutions autour de la qualité des plates-formes décisionnelles (Quality Gates).

Le nombre important de partenariats dans chacun des domaines d'expertise du Groupe confère à **Keyrus** une réelle indépendance et intégrité qui lui permettent de se positionner comme un consultant objectif auprès de ses clients sur les missions de benchmark, d'aide au choix d'outils ou lors de la préconisation de solutions pertinentes et réellement adaptées aux besoins d'une entreprise.

Sur le segment du Mid Market, **Absys Cyborg** développe depuis son origine des liens étroits avec deux des principaux éditeurs de solutions de gestion pour les entreprises : Microsoft Dynamics et Sage.

La confiance réciproque qui existe avec ses partenaires est un pilier indiscutable de la réussite et du développement de la société.

**Absys Cyborg Solutions Internationales** fait en outre partie d'un réseau international de partenaires réunis autour d'une structure unique: 'Partner Power International'. Fin 2013, ce réseau comptait 170 bureaux répartis dans plus de 50 pays. Ce réseau fait partie des partenaires incontournables de Microsoft Dynamics dans l'implémentation des solutions ERP Microsoft Dynamics à destination d'entreprises internationales. **Absys Cyborg** dispose également de partenaires de services permettant la mise en place de l'offre Sage ERP X3 dans un contexte international.

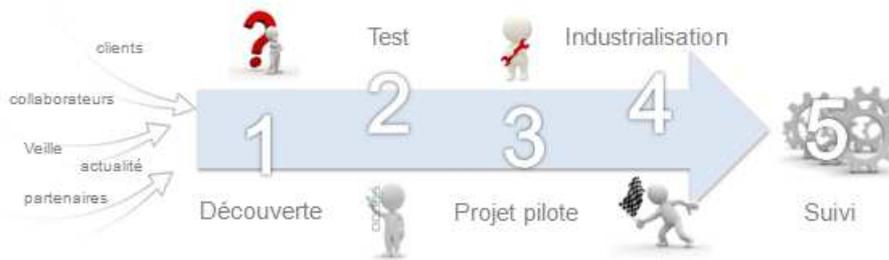
### 1.2.5 – Innovation & Nouveaux services et produits lancés sur le marché en 2013

L'innovation est au cœur du développement de **Keyrus** et s'inscrit avec force dans le développement de l'ensemble des métiers et lignes de service du Groupe. Elle assure à la fois leur pertinence au présent, en permettant d'éclairer clients et prospects en avance de phase, et prépare le futur, car l'innovation d'un jour devient le cœur de métier du lendemain.

La capacité à innover et le développement de **Keyrus** reposent sur sa faculté à détecter de manière continue et à intégrer rapidement les dernières évolutions technologiques. A cette fin, le Groupe dispose depuis de nombreuses années d'un 'Centre Innovation' dédié qui organise une veille technologique et effectue des travaux de R&D soutenus pour chacune des activités majeures de **Keyrus**.

Le Centre Innovation de **Keyrus** se consacre à la veille technologique et à l'incubation de projets et de méthodes reposant sur des briques progicielles pionnières sur les marchés sur lesquels le Groupe **Keyrus** opère. Il a pour mission, en collaboration étroite avec plus particulièrement les activités de Conseil en Management, Conseil en Stratégie Digitale/ Performance Web et Conseil BI, d'identifier les solutions les plus innovantes de Business Intelligence/Analytics & Big Data et de Performance Management, de mettre au point des démarches projet privilégiant un ROI rapide et le pilotage métier

et de transférer l'ensemble des connaissances acquises sur ces nouvelles solutions et méthodes vers tous les centres de production du Groupe **Keyrus**.



**Keyrus** : Démarche de processus d'innovation

En parallèle à ce Centre Innovation, le Groupe **Keyrus** est implanté en Amérique du Nord (Canada et USA) ainsi qu'en Israël, des territoires souvent considérés comme le fief de la R&D des plus grands éditeurs et le berceau des principales technologies émergentes.

La présence de **Keyrus** sur ces marchés lui permet premièrement d'anticiper rapidement les évolutions technologiques à venir et de tirer parti de l'expérience de marchés d'« early adopters ». Elle permet également à **Keyrus** d'être le premier à promouvoir et commercialiser sur un marché les dernières technologies les plus innovantes comme en atteste par le passé le lancement par **Keyrus** des solutions Netezza, QlikTech, Oracle/Endeca et plus récemment, hybris, Roambi, Semarchy, iAdvize, Tableau Software, Datawatch Panopticon, Semarchy, Gathering Tools, Hortonworks, Cloudera etc...

En 2013, le Groupe **Keyrus** a de nouveau lancé de nouveaux services et produits sur le marché et procédé au renforcement de son positionnement sur certains secteurs clés de l'économie.

### 1.2.5.1 – De la Business à la Data Intelligence

**La nouvelle offre Keyrus Data Intelligence initialisée en 2013 assemble maîtrise technologique, science des données et management afin de transformer les nouvelles réalités en opportunités en se dotant des capacités à détecter les signaux faibles au sein du déluge de données et à les intégrer au cœur des processus de création de valeur.**

Faisant écho aux enjeux de plus en plus présents, et pressants, de valorisation des données massives et multi-structurées, et au sein d'une économie digitale aux cycles de plus en plus rapides, **Keyrus** a accéléré en 2013 le développement de son offre «Data Intelligence», complétant ainsi son portefeuille historique en adressant les enjeux du phénomène Big Data sous un angle pragmatique et concret.

Convaincus qu'aborder les projets de ce type nécessite une démarche ancrée dans la réalité de l'entreprise et ciblée sur des projets tangibles et accessibles, l'année 2013 a vu naître l'embryon de la future plate-forme de Data Intelligence « powered by **Keyrus** » afin de répondre, par la pratique, aux questions des entreprises à propos du phénomène Big Data, ou plus généralement aux questions que posent la valorisation des données issues de l'écosystème étendu de l'entreprise – entreprise, clients, réseaux, fournisseurs, concurrents, traces digitales. Le groupe **Keyrus** a ainsi monté, en mode Cloud, une plate-forme prête à l'emploi, combinant capacités de capture, de stockage, de visualisation et d'exploitation analytique de données massives et multi-structurées. Cette dernière, assortie d'une méthodologie originale agile et collaborative, permet d'accélérer la construction d'une formulation analytique claire des enjeux métiers ainsi que la compréhension des opportunités et limitations des jeux de données à même de répondre à ces enjeux. **Keyrus** accompagne ainsi ses clients dans la mise en œuvre de projets de *Proof-of-Value (PoV)*, jetant les bases d'une extension du portefeuille analytique de l'entreprise.

En parallèle, le groupe **Keyrus** a investi substantiellement dans l'acquisition de compétences propres au monde des technologies Big Data – notamment au niveau de l'écosystème Hadoop (accords avec

Hortonworks et Cloudera, construction des compétences connexes), des bibliothèques algorithmiques et de machine learning en open-source (Mahout, Weka, R) et de visualisation avancée (Gephi) – ainsi que dans l'évolution de notre pôle analytique.

Les nouveaux paradigmes issus de la révolution digitale constituant sans conteste un axe de développement majeur de notre offre, le Groupe a par ailleurs créé fin 2013 une Direction Scientifique, R&D et Innovation, ayant pour principale mission la mise en œuvre d'une stratégie d'excellence scientifique et technologique dans le domaine des Data Sciences. Les axes de développement de notre stratégie s'articuleront, notamment, autour de partenariats universitaires et académiques, de formations, de nouvelles alliances technologiques et d'une politique d'incubation et d'investissement dans des startups développant de nouvelles solutions de traitement des données massives et multi-structurées.

Cette stratégie, fidèle aux valeurs historiques de **Keyrus**, permettra en outre de renforcer les fertilisations croisées entre nos savoir-faire métier, analytiques, digitaux et technologiques – en Europe, en Israël et sur le continent Américain – afin d'accroître et d'accélérer notre capacité à accompagner nos clients dans leurs enjeux de performance et de développement de leurs modèles d'affaires.

### **1.2.5.2 Extension de l'offre Digital Commerce de Keyrus autour de l'omnicanal et de l'e-Relation client**

2012 et 2013 ont fait ressortir une progression constante des demandes des entreprises pour des solutions e-Commerce, tendance qui n'a pas échappé à **Keyrus** qui a décidé dès 2012 de développer son expertise dans ce domaine en renforçant d'une part son pôle de compétences dédié au Digital Commerce et en devenant d'autre part le 1<sup>er</sup> partenaire certifié de l'éditeur **hybris (SAP)**, leader mondial des solutions de commerce multicanal.

En 2013, la convergence croissante des points de contact entre les distributeurs et leurs clients ont encouragé les enseignes et les marques à fluidifier au maximum le parcours d'achat et faire vivre aux clients une expérience unique. Cette nouvelle ère est celle de « l'omni-canal » ou de la reconnaissance du client et de la personnalisation du service. Soucieux d'offrir une offre élargie à ce domaine, **Keyrus** a développé en 2013 son expertise en nouant ou renforçant plusieurs partenariats avec des éditeurs innovants ou majeurs sur l'axe de l'omnicanal et de la relation client (iAdvize (eRelation client), Mirakl (Market Places), Kiala (Plates-formes de livraison)) et en développant des solutions propriétaires (ex/ Rapidstore for hybris) autour des produits phares du marché.

### **1.2.5.3 – Keyrus renforce son offre en Business Intelligence autour de la collecte de données, du MDM et de la Mobilité**

Fort d'une offre en Business Intelligence comptant parmi les plus larges du secteur et restant fidèle à sa vocation de proposer à ses clients les solutions les plus innovantes du marché, **Keyrus** a noué en 2013 plusieurs nouveaux partenariats pour étendre son offre sur les axes de la collecte, visualisation et gestion de la qualité des données.

**Keyrus** s'est ainsi rapproché de l'éditeur Calame Software en milieu d'année pour proposer aux entreprises une offre innovante qui permet de valoriser et sécuriser de façon simple et industrielle les données jusque-là dispersées dans les outils bureautiques. Les initiatives de Business Intelligence (BI) se heurtent souvent au fait qu'une part importante de l'information et du savoir-faire des organisations repose sur des documents bureautiques échangés en marge de l'informatique décisionnelle d'entreprise.

Gathering Tools, solution leader de Calame Software permet d'intégrer ces mines d'or éparses issues de l'existant bureautique dans les architectures BI, pour offrir aux organisations un pilotage véritablement global de leur activité. L'offre logicielle Gathering Tools constitue un très fort levier de rentabilité et de réussite des projets de Business Intelligence, notamment pour les organisations

fortement décentralisées. Elle permet d'adresser l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise engagées dans une démarche décisionnelle (Contrôle de Gestion, RH, Marketing, Ventes... et Direction Informatique).

En intégrant Gathering Tools, **Keyrus** complète son offre technologique permettant ainsi à ses clients de valoriser l'ensemble de leurs gisements d'information.

En septembre 2013, **Keyrus** a noué un partenariat avec l'éditeur Semarchy, éditeur français du logiciel Convergence for MDM, la seule solution de Gestion des Données de Références/ MDM « Évolutionnaire » du marché.

Semarchy se différencie sur le marché du MDM en proposant aux entreprises une offre unifiée et innovante qui permet la réconciliation de référentiels de données, clé de voûte de la transversalité de l'information. Offre phare de Semarchy, Convergence for MDM est articulée autour de la convergence des données. Semarchy propose une approche novatrice et complète de la Gestion des Données de Références au travers de son offre « MDM Évolutionnaire » qui permet de consolider et fiabiliser des données de référence tout en minimisant les coûts et les délais des projets MDM traditionnels.

En intégrant les solutions Semarchy, **Keyrus** complète son offre technologique et permet à ses clients de valoriser l'ensemble de leurs gisements d'informations. Avec un nombre important de projets MDM menés à bien et son statut de première société certifiée en France autour de la solution Convergence for MDM, **Keyrus** dispose de la meilleure expertise pour accompagner ses clients avec succès dans la mise en oeuvre des solutions Semarchy.

Fin 2013, **Keyrus** a conclu un partenariat avec MellMo, éditeur de la solution Roambi et pionnier de la visualisation de données sur iPhone et iPad.

Solution particulièrement innovante de 'Data Visualization', Roambi permet aux utilisateurs en situation de mobilité de consulter et d'interagir de façon simple et intuitive avec les données dont ils ont besoin pour prendre des décisions.

Les technologies de visualisation sur tablette et smartphone offertes par Roambi sont réellement disruptives et correspondent parfaitement, notamment chez nos clients Grands Comptes, aux besoins d'accès et d'analyse de l'information des cadres et des dirigeants toujours plus nomades et connectés.

**Keyrus** confirme par ce partenariat sa capacité à identifier et incuber les offres particulièrement innovante du marché en matière de gestion et valorisation de la donnée afin de proposer à ses clients des solutions complémentaires aux offres des éditeurs leaders du secteur.

#### **1.2.5.4 - Absys Cyborg est éditeur de « Dynamics KeySuite », ERP de Gestion d'affaires pour les sociétés de services**

**Absys Cyborg**, filiale du groupe **Keyrus** et spécialiste des solutions de gestion pour le Mid Market étend la couverture fonctionnelle de son ERP de gestion d'affaires, «Dynamics KeySuite », lancé sur le marché en 2009 et destiné plus particulièrement aux PME et filiales de grands groupes du secteur des services.

Complémentaire et développée pour la solution Microsoft Dynamics NAV, Dynamics KeySuite tire aussi bien parti des capacités fonctionnelles de l'ERP performant de Microsoft déjà éprouvées chez plus de 80 000 clients, que des nombreuses innovations technologiques présentes dans Microsoft Dynamics NAV.

Dans un contexte économique où l'enjeu 'clé' pour les entreprises de services aux professionnels consiste à gérer au mieux les opportunités d'affaires, la Relation Clients ainsi que les Ressources Humaines, **Absys Cyborg** a développé un ensemble d'applicatifs permettant aux acteurs de ce

segment de disposer d'outils informatiques à technologie innovante et très avancée leur permettant d'accroître leur compétitivité sur leur marché.



Dynamics KeySuite est certifié « CfMD », Certified for Microsoft Dynamics.

Ce label est le plus haut niveau d'accréditation d'une solution verticale chez Microsoft et atteste de la meilleure conformité du produit aux normes exigeantes imposées par l'éditeur, tant sur le plan des 'bests practices' de développements techniques que fonctionnels, pour répondre aux problématiques du marché.

Les efforts de R&D apportés par **Absys Cyborg** concernent les sujets suivants :

- L'optimisation de la gestion des contrats de maintenance
- La facturation au forfait par tâche et projet
- La situation d'affaires
- La gestion des relances
- Le planning graphique
- Le moteur de reporting intégré

#### **1.2.5.5 - Solution ERP, « Dynamics ProBatch », dédiée aux industriels de la transformation et du semi-process**

**Absys Cyborg**, diffuse « Dynamics ProBatch », une solution ERP innovante dédiée aux industries de transformation et du semi-process, 100 % Microsoft Dynamics NAV.

Avec ses fonctions métiers intégrées et pré-paramétrées, cette solution adresse en particuliers :

- Les industriels de la chimie et des biotechnologies
- Les fabricants de produits cosmétiques et pharmaceutiques
- Les fabricants et négociants de matériel médical
- Les industriels de l'Agroalimentaire hors produits frais

« Dynamics ProBatch » a également obtenu le label « CfMD », Certified for Microsoft Dynamics de la part de Microsoft.



Dynamics ProBatch offre aux professionnels de ces secteurs les fonctions suivantes :

- Comptabilité et Finance
- Gestion des achats, des approvisionnements et des stocks
- Gestion de fabrication en formules et recettes
- Sécurisation des données, workflows et signatures électronique
- Gestion des lots et de la traçabilité
- Assurance, contrôle qualité et taux de services
- Gestion de la chaîne logistique un environnement de suivi qualité unique, global et touchant les flux physiques, les moyens de manutention et de stockage, la fabrication, les instruments de mesure et les ressources

### 1.2.5.6 - Renforcement des investissements autour de « Sage ERP X3 »

**Absys Cyborg** est un partenaire historique de Sage autour de l'offre Sage ERP X3.

Sage ERP X3 est une **solution de dimension locale et internationale, simple à utiliser, rapide à déployer et économique**, grâce à un coût de possession les plus bas du marché.

Conçue pour les petites, **moyennes et entreprises de taille intermédiaire**, Sage ERP X3 couvre l'ensemble des périmètres opérationnels de l'entreprise avec des fonctionnalités expertes et avancées qui rendent possible le pilotage complet des activités **comptabilité/finances, RH, ventes/CRM, production, achats et stocks/logistique...**

**Absys Cyborg** a significativement renforcé son investissement autour de cette ligne de produit, tant au niveau de l'effort marketing et commercial qu'au niveau de la mise en place d'une structure de services adaptée à ses ambitions. **Absys Cyborg** a opéré cet investissement sous forme de croissance organique en recrutant une dizaine de collaborateurs ainsi que par le biais de l'acquisition de deux structures expertes : la société **SSIN**, basée dans le nord de la France et la société **SBI**, basée dans l'Ouest. En deux années, la part du revenu global généré par l'activité Sage ERP X3 est passée de 9 à 25%, témoignant de la dynamique installée autour de cette ligne de produits.

Parallèlement à cela, **Absys Cyborg** se positionne comme l'un des tout premiers partenaires mondiaux de Sage sur cette offre.

### 1.2.5.7 - Renforcement des investissements autour de Sage PME : « Sage 100 et Sage Paie»

En 2013, **Absys Cyborg** a investi autour des offres Sage 100 et Paie tant sur le plan de l'organisation commerciale qu'en matière d'expertise et de R&D :

- Création de deux postes de responsables commerciaux
- Structuration d'un plateau de 10 commerciaux sédentaires
- Création d'une cellule R&D dédiée à compléter ses offres Sage PME autour de modules additionnels (mobilité, ETL ...)

**Absys Cyborg** a pour ambition de migrer l'ensemble de ses clients base installée (plus de 2000 clients Sage PME) vers la nouvelle génération de logiciel : **« génération i7 »**.

L'industrialisation de cette migration est fondamentale dans la capacité d'**Absys Cyborg** à rendre ses clients « Cloud ready ».

## 1.2.6 – Implantations nationales et internationales

A fin 2013, l'implantation géographique du Groupe **Keyrus** est la suivante :

- **En France** avec une présence dans 13 grandes villes réparties sur le territoire national. *Paris (Siège social du Groupe à Levallois-Perret) – Brest - Le Havre - Lille - Lyon – Marseille – Montpellier - Nancy - Nantes – Rennes - Sophia Antipolis – Reims – Rouen.*



- **A l'international** avec une présence dans 12 pays et sur 4 continents  
*Belgique – Brésil – Canada - Chine – France - Espagne – Israël - Luxembourg – Ile Maurice - Suisse - Tunisie – USA*



## 1.3 – MARCHES ET CLIENTELE

### 1.3.1 Les marchés de Keyrus

LE SECTEUR DES LOGICIELS ET SERVICES EN FRANCE : BILAN 2013 ET PERSPECTIVES 2014

#### **BILAN 2013 : Une légère décroissance du secteur en France dans une conjoncture délicate**

L'année 2013 a été marquée par un contexte économique difficile, en particulier au premier trimestre, qui explique une faible décroissance du secteur à -0,2% sur ses trois métiers par rapport à 2012, avec un chiffre d'affaires de 49,2 milliards d'euros.

- **Conseil & Services Informatiques** (-0,5%) : La décroissance sur l'année 2013 s'explique par la sensibilité de ce marché aux variations de l'économie, même si l'on peut noter une croissance de l'infogérance et de l'intégration (+1,6%) et une bonne tenue du conseil en 2013 (+1,1%).
- **Edition de Logiciels** (+1,7%) : L'édition de logiciels termine l'année 2013 en hausse de 1,7%, au-delà des estimations de fin 2013, et réaffirme son dynamisme, aussi bien sur les logiciels embarqués et outils que sur les logiciels applicatifs dont le volume a fortement augmenté en 2013.
- **Conseil en Technologies** (-1,5%) : L'activité de conseil en technologies enregistre une diminution de son activité à -1,5% après quatre années de hausse à plus de 2%. Cette décroissance s'inscrit dans la logique du ralentissement rencontré fin 2012 et s'explique notamment par une forte pression sur les prix et un nombre d'appel d'offres en baisse.

D'une manière générale, on peut noter pour les trois secteurs que l'impact de la baisse d'activité au 4<sup>e</sup> trimestre 2012 s'est prolongé tout au long de l'année 2013, notamment dans le conseil. La croissance par secteur reste inégale selon les marchés, même si l'on retrouve généralement aux avant-postes les Services, Energie/Utilities et Banques/Assurances.

A l'échelle mondiale, la croissance du secteur s'est élevée à +4,0%, toujours en ralentissement par rapport aux années précédentes (+4,3% en 2012 et +5,6% en 2011) selon IDC et le Gartner. L'Europe profite d'un côté des bonnes performances de l'Allemagne (+3,4%) et du Royaume-Uni (+2,8%), mais subit de l'autre une décroissance en France (-0,2%), en Espagne (-1,6%) et en Italie (-1,7%), même si les difficultés pour ces deux derniers pays se réduisent par rapport à 2012, lorsque la baisse d'activité était de -2,5%. Le bilan européen global (+1,9%) s'améliore par rapport à 2012 (+1,1%), mais reste en deçà des performances réalisées aux Etats-Unis (+4,0%) et en Asie-Pacifique (+5,0%).

## **PERSPECTIVES 2014**

### **A/ FRANCE : Un retour à la croissance porté par les nouveaux marchés : mobile, réseaux sociaux, Cloud, Analytics**

Malgré une année 2013 de faible décroissance et un contexte économique actuel toujours délicat, les prévisions pour 2014 sont encourageantes avec une croissance estimée à 1,1%. En effet, la pression sur les prix devrait diminuer progressivement, tandis que le nombre de commandes devrait repartir à la hausse ; ceci explique notamment que 70% des Entreprises de Services Numériques anticipent une croissance pour l'année à venir. 2014 sera aussi l'année des métiers liés aux réseaux sociaux, mobile, Analytics, Cloud et la sécurité. Le chiffre d'affaires de ce marché pourrait tutoyer les 5 milliards d'euros à la fin de l'année, soit une croissance de 22% par rapport à 2013.

Ventilée par activité, les estimations du cabinet IDC et du Syntec Numérique se présentent ainsi :

- Une très légère décroissance de -0,5% sur l'activité **Conseil en technologies**. Un ralentissement pour 2014, moins prononcé qu'en 2013 (-1,5%), qui s'explique entre autres par le point bas atteint fin 2013 du nombre d'appel d'offres, mais aussi de la pression sur les prix qui restera toujours forte.
- Après une légère baisse d'activité en 2013 (-0,5%), l'activité **Conseil et services numériques** devrait repartir en croissance à +1,2%, grâce à une hausse du nombre de commandes dans ce secteur, porté par l'infogérance, l'intégration et le conseil.
- **L'édition de logiciels** affiche la plus forte croissance prévue pour 2014 à +2,2%, en accélération par rapport à 2013 (+1,7%). Le nombre de commandes devrait fortement

augmenter au cours de l'année 2014, notamment en raison du déploiement accru des SaaS dans les entreprises.

Globalement, les directions informatiques anticipent une meilleure orientation de la dépense informatique externe, alors que trois entreprises sur quatre confirment la nette progression ou la stabilisation des dépenses autour de nouveaux projets. Selon IDC et le Syntec Numérique, la croissance sera de retour en 2014 grâce notamment aux investissements concernant les projets de mobilité, de modernisation d'infrastructures, mais aussi les projets de transformation et de rationalisation de l'informatique.

Ces perspectives de croissance se retrouvent dans le marché de l'emploi puisque l'APEC prévoit le recrutement de plus de 35 000 cadres en 2014 dans un secteur où la rémunération brute moyenne est supérieure de plus de 30% par rapport à l'ensemble de l'économie.

## **B/ INTERNATIONAL : Une croissance au rendez-vous grâce à la reprise de l'activité en Europe**

Selon une étude du cabinet IDC menée entre janvier et mars 2014, la croissance du secteur dans le monde devrait se poursuivre et progresser par rapport à l'année précédente (+4,6% vs +4,0% en 2013), avec une diminution des disparités entre pays, notamment au sein de l'Union Européenne. Au niveau des trois zones principales de ce secteur, les écarts de croissance entre l'Europe (+3,1% vs +1,9% en 2013), les Etats-Unis (+4,3% vs +4,0% en 2013) et l'Asie-Pacifique (+5,5% vs +5,0% en 2013) se réduisent. L'Europe, portée par l'Allemagne (+4,3% vs +3,4% en 2013) et le Royaume-Uni (+3,5% vs +2,8% en 2013) accélère également son rythme de croissance grâce à la reprise de l'activité en France, mais aussi aux fortes réactions espagnole (+0,7% vs -1,6% en 2013) et italienne (+0,7% vs -1,7% en 2013).

L'année 2014 sera donc celle d'une croissance retrouvée en Europe de l'Ouest, mais aussi du développement de nouveaux services et technologies. Le cabinet Forrester a identifié les 10 technologies qui auront le plus d'impact pour les deux années à venir :

- Applications mobiles
- Plates-formes Big Data pour de l'Analytics en temps réel
- Applications en tant que service / hébergées sur le Cloud
- Intelligence Client et plateformes d'Analytics
- Plates-formes mobiles
- Infrastructures en tant que service
- Plates-formes Big Data pour de l'Analytics par lots
- Informatique intelligente
- Business Intelligence et Plates-formes sociales/collaboratives

## **Un marché de la Business Intelligence, en pleine évolution, qui reste prioritaire**

Selon Gartner, la Business Intelligence (BI) et les Analytics vont rester la première priorité d'investissement pour les DSI en 2014 et jusqu'en 2017, avec l'émergence des secteurs de la 'Data Visualization' et 'Data Discovery' dont la croissance se révèle être trois fois supérieure aux autres segments plus traditionnels de la BI. Un phénomène que l'on doit notamment à un accès plus simple et plus rapide pour les professionnels à l'analyse des données.

En 2013, le marché de la Business Intelligence a dépassé 14 milliards de dollars et devrait atteindre dépasser les 20 milliards de dollars au niveau mondial d'ici 2020, soit une croissance annuelle moyenne de 8,3%, avec l'émergence sur la période de nouveaux secteurs comme la BI mobile, la BI sur le Cloud ou encore la Social BI. Des évolutions en lien avec la tendance générale actuelle de l'économie numérique, d'autant que les investissements en Business Intelligence vont très probablement se concentrer de plus en plus vers le Cloud et le Big Data. En 2014, près de 75% des entreprises faisant appel à la BI devraient ainsi se tourner vers des solutions hébergées sur le Cloud,

alors que la croissance annuelle du marché du Big Data est estimée à 27%, ce qui démontre bien le dynamisme de ces deux marchés.

### **e-Commerce : l'un des secteurs les plus dynamiques et innovants**

Au niveau mondial, l'e-Commerce B2C a progressé de 20,1% pour atteindre 1 500 milliards de dollars en 2013. Cette hausse substantielle s'explique principalement par le développement de l'internet mobile dans les marchés émergents et l'implantation de grandes marques dans ces derniers. Pour la première fois, la zone Asie-Pacifique, tirée par la Chine, représente une part de marché plus importante que l'Amérique du Nord, avec un tiers du chiffre d'affaires de l'e-Commerce mondial.

La croissance du secteur de l'e-Commerce se confirme également en France avec une progression de 13,5% par rapport à l'an dernier d'après un rapport de la FEVAD et dépasse pour la première fois la barre des 50 milliards d'euros dépensés (51,1 Mds €). Malgré une hausse à deux chiffres, il convient de noter le ralentissement du développement du secteur (19% en 2012, 22% en 2011 et 24% en 2010).

Les prévisions de la FEVAD confirment cette tendance pour 2014 puisque la fédération du e-Commerce et de la vente à distance envisage une croissance de 12% pour le secteur, soit un chiffre d'affaires de 57 milliards d'euros.

Cette tendance peut s'expliquer par le contexte économique actuel, alors que 60% des Français prévoient une baisse de leur pouvoir d'achat en 2014 d'après l'institut de sondages CSA ; toutefois, il convient de relever l'importance croissante des ventes sur mobile. Alors que près d'un internaute français sur 6 fera un achat sur son smartphone en 2014, ces ventes ont explosé au 4<sup>ème</sup> trimestre 2013 avec une progression de 97% par rapport à 2012. Preuve, si besoin est, que ce marché est en pleine expansion.

### **Le Big Data, nouvel étendard du marché**

Le Big Data est en train de s'installer aux avant-postes du marché des technologies et services liés aux systèmes d'information. Sa croissance annuelle moyenne pour les trois prochaines années est estimée à 27% par le cabinet IDC, une performance six fois supérieure au marché de l'informatique.

Ce dynamisme est confirmé par une étude de Forrester démontrant que les efforts déployés dans le Big Data vont être accentués en 2014. Le cabinet américain a d'ailleurs fait du Big Data la 2<sup>e</sup> tendance technologique pour les deux années à venir, juste derrière les applications mobiles. Au total, le chiffre d'affaires mondial de ce marché devrait atteindre 8,9 milliards de dollars en 2014 d'après IDC et s'approcher des 25 milliards de dollars en 2016.

En Europe, les prévisions sur le Big Data confirment également ces tendances puisque ce marché représentera 8% du PIB européen et comptera 4,4 millions d'emplois d'ici 2020. En France, ce créneau affiche une croissance extravagante de 40% par an (IDC), alors que le rapport Lauvergeon pour l'innovation, publié en 2013, a fait du Big Data une des sept ambitions pour l'innovation dans l'hexagone.

### **ERP et logiciels de gestion, un marché mature qui développe de nouveaux gisements de croissance**

Après une croissance du marché des ERP et des logiciels de gestion supérieure à 0,5% en 2012 en France, IDC estime à 2,4% la croissance rencontrée par le marché en 2013 et un marché global qui devrait toujours atteindre les 2,5 milliards d'euros à horizon 2015. Toutefois, IDC indique que ce marché mature malgré cette croissance atone en période de crise renouvelle ses modèles. La dynamique reste ainsi positive grâce à l'apparition de solutions verticales, la diffusion de la mobilité, le

développement des modèles SaaS ou encore l'importance des solutions analytiques qui ont eu un impact significatif et positif sur la dynamique des acteurs des ERP et des logiciels de gestion.

IDC prévoit également que le segment le plus impacté est celui des applications métiers comme la gestion de la production ou des opérations de service qui devrait connaître une croissance nulle. Quant aux applications d'ERM (Entreprises Ressource Management) et de SCM (Supply Chain Management), ces segments de marchés présentent une croissance annuelle autour de 0,5%.

## 1.3.2 Clients

**Keyrus** compte à fin 2013 près de 400 clients Grands Comptes et MGE ainsi que quelque 3800 références petites et moyennes entreprises opérant dans les principaux secteurs d'activités de l'économie.

### 1.3.2.1 Clientèle Grands Comptes

La clientèle du groupe **Keyrus** se caractérise par sa variété, avec des entreprises appartenant à l'ensemble des principaux secteurs économiques, et par la taille de l'entreprise avec une différenciation entre les Grands Comptes et le Mid Market pour mieux répondre aux besoins spécifiques de ces deux segments de marché.

#### LA CLIENTELE GRANDS COMPTES

**Keyrus** s'est historiquement orienté vers les Grands Comptes, acteurs précurseurs dans l'adoption des NTIC. Son portefeuille de clients sur ce segment se compose aujourd'hui de près de 400 sociétés Grands Comptes et MGE (dont plus de 80 Global Fortune 500) appartenant à l'ensemble des principaux secteurs de l'économie (Industries/industrie pharmaceutique, Télécommunications, Banque, Finance et Assurances, Services, Distribution, Energie et Utilities, Administration).

Afin de conserver et de développer son potentiel d'affaires de la manière la plus efficace possible, **Keyrus** contracte chaque année un nombre croissant de référencements fournisseurs auprès des plus grandes entreprises de ce marché. En 2013, **Keyrus** a de nouveau renouvelé le plus grand nombre de ses référencements stratégiques majeurs.

## Quelques références Grands Comptes et MGE :

<b>BANQUES - ASSURANCES</b>	AG2R - AGPM – Apria - AXA –Banque de France – BNP Paribas – Crédit Agricole - Harmonie Mutuelles -HSBC – Groupama – LCL – Macif – Malakoff Mederic - MGEN - Natixis – Reale Seguros - Société Générale
<b>INDUSTRIES</b>	AbInBev – Daher - Eiffage – Eramet - Ford - Imerys – Imperial Tobacco - Lafarge - Nestlé - Pernod Ricard - Pratt & Whitney Canada - PSA - Renault – Saint Gobain - Schneider Electric - Somfy - Vicat
<b>SANTE - PHARMACEUTIQUE</b>	American Hospital of Paris - APHP - AstraZeneca –GlaxoSmithKline – HRA Pharma - Ipsen - L’Oréal – Merck - Novartis Pharma – Pierre Fabre - Sanofi – Servier - UCB
<b>TELECOMS - MEDIAS - TECHNOLOGIES</b>	Belgacom - Canal + - Orange – France Télévisions - Hewlett Packard HOT – Oi/Telemar – Lagardère - SFR – Telefonica – Telmap – 20 Minutes
<b>SERVICES - DISTRIBUTION</b>	Accor - ADP - Avis - Belron Canada - Bureau Veritas - Carrefour - Casino – C&A - CFAO - El Corte Ingles - DHL –Galeries Lafayette - Geodis – Kering – Intermarché - Louis Dreyfus Commodities - Manpower – PMU - SNCF - Sodexo – TNT – USG People
<b>ADMINISTRATION</b>	AFSAPPS - Assurance Maladie du Quebec – EFS - Inria – Ministère de l’Intérieur - Ministère de la Justice - La Poste - Région Wallonne – UCANSS Ville de Marseille – Ville de Paris
<b>UTILITIES</b>	Air Liquide - Antargaz - Areva - EDF - Electrabel - Gaselys – Gazechim - GDF Suez – SPE/ Luminus -Total - Ultramar – Veolia - Vivaqua

## **LA CLIENTELE MID-MARKET**

**Keyrus** dispose par le biais d’**Absys Cyborg** d’une base de près de 3800 clients, dont le revenu est compris dans une fourchette large allant de 5 à 200 M€ de CA, dont l’effectif est compris dans une fourchette large de 20 et 2000 salariés.

Les 3800 clients d’**Absys Cyborg** sont issus de tous secteurs d’activité: Industries, Services, Transports et Logisticiens, Santé et médico-social, Energie, Informatique et Télécoms, Banques, Mutuelles et Assurances...

Le tiers du chiffre d’affaires réalisé en 2013 par **Absys Cyborg** provient des contrats de maintenance annuels. Cette récurrence s’étend au-delà des contrats aux prestations de services afférentes :

1. Les mises à jour « légales »
2. Les mises à jour fonctionnelles
3. Les mises en conformité face aux évolutions technologiques
4. Les prestations de paramétrage et conception de besoins fonctionnels ou modules complémentaires

Cette clientèle a des exigences particulières de réactivité et de proximité géographique auxquelles répond **Absys Cyborg** par sa couverture géographique au travers de ses 13 agences.

Soucieux de ne pas reproduire l’expérience de partenaires furtifs ou inaptes à suivre les mutations technologiques du marché, les clients apportent une vigilance toute particulière à la pérennité de leurs nouveaux prestataires. A ce titre, **Absys Cyborg** apporte toute garantie et toute sécurité d’un partenariat durable.

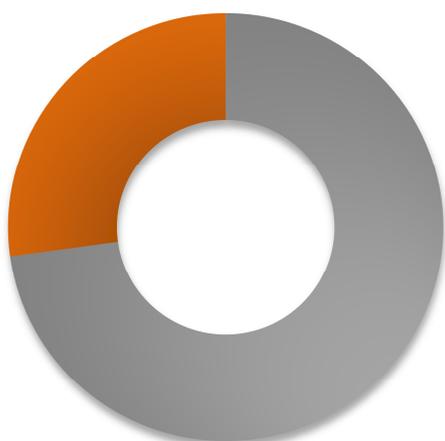
**Absys Cyborg** accompagne un grand nombre de ses clients depuis près de vingt-cinq ans et plus de 1500 d’entre eux collaborent avec **Absys Cyborg** depuis plus d’une dizaine d’années.

En outre, le taux de maintien des clients **Absys Cyborg** est supérieur à 90%, indication d'un niveau de fidélisation très satisfaisant.

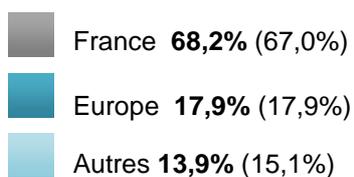
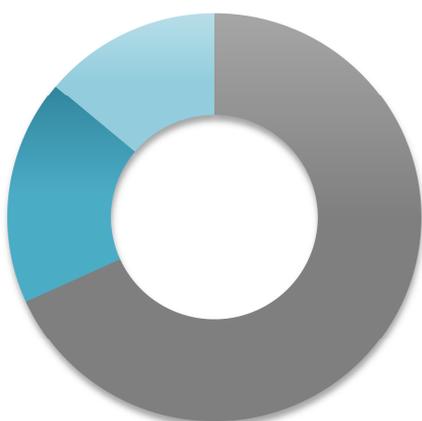
Le revenu des contrats est en croissance de plus de 10%, témoignant de la poursuite de prise de part de marché d'**Absys Cyborg**.

**REPARTITION DU CA 2013 :**

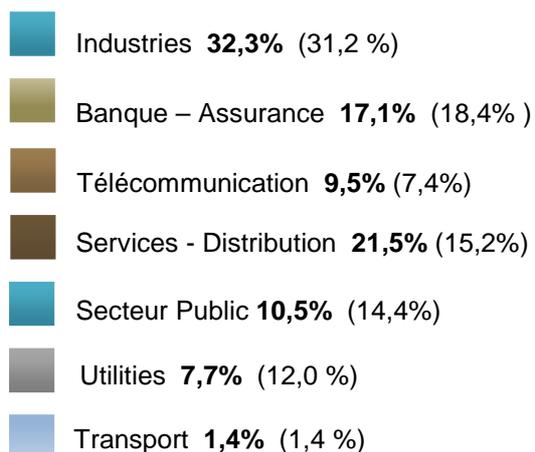
**Par segment de marché**



**Par zone géographique**



### Par secteur d'activité



*Entre parenthèses : données 2012*

En termes de contribution sur ces deux segments de marché, l'activité du Groupe en 2013 se répartit comme suit :

En M€	Grands Comptes	Mid Market	Groupe
Chiffre d'affaires	115,7	43,2	158,9
Résultat Opérationnel Courant	2,6	2,0	4,6
Charges et produits non récurrentes	(0,6)	0,3	(0,3)
Résultat Opérationnel	2,0	2,4	4,4

## 1.4 – L'UNIVERS CONCURRENTIEL DE LA SOCIETE

Les concurrents de **Keyrus** peuvent être classés en plusieurs catégories en fonction du périmètre d'activité concerné.

Sur l'activité Grands Comptes, **Keyrus** doit faire face une concurrence hétérogène faisant apparaître des acteurs spécialistes du conseil en Stratégie et/ou Management- (BCG, Mc Kinsey, Kurt Salmon, Bearing Point...), des acteurs intégrateurs spécialistes des domaines BI et/ou e-Business (Business & Decision, Micropole Univers, SQLI,...), des grands prestataires informatiques (IBM, Accenture, Cap Gemini, Atos, Wipro, Infosys, Sopra-Steria,...), ainsi que des acteurs de niche, souvent spécialisés dans une technologie ou sur un secteur précis.

Dans ce contexte, l'offre de **Keyrus**, qui associe de façon intégrée des compétences techniques fortes avec des compétences sectorielles et des fonctionnelles – finance, logistique, achat, RH, marketing et communication- fortes, répond aux attentes particulières des clients pour ces nouvelles solutions pour lesquelles la proximité avec les utilisateurs et la vitesse de réalisation constituent les principaux facteurs-clés de succès.

**Absys Cyborg** fait face, sur son segment, à une double concurrence :

- Celle des éditeurs concurrents de Sage et Microsoft Dynamics
- Celle des autres partenaires de Sage et Microsoft Dynamics

#### **Au sujet des éditeurs concurrents :**

Les concurrents des éditeurs Sage et Microsoft Dynamics dont **Absys Cyborg** intègre les produits et solutions sont de trois types :

- Des éditeurs d'ERP d'envergure mondiale : Oracle, SAP, ...
- Des éditeurs français à vocation essentiellement locale : Cegid, Divalto, Qualiatic, Lefebvre Software
- Un nombre importants d'acteurs régionaux disposants de solutions métiers spécifiques.

#### **Au sujet des intégrateurs concurrents :**

Sage et Microsoft Dynamics disposent d'un large réseau de partenaires. Ce réseau tend cependant à se concentrer.

D'un premier abord, on peut assimiler ce réseau à une concurrence significative pour **Absys Cyborg**. On peut également analyser différemment cette situation puisque ce réseau contribue à diffuser largement les offres des éditeurs dont **Absys Cyborg** bénéficie largement.

Ces intégrateurs de solutions Sage ou Microsoft Dynamics sont de trois types :

- Quelques généralistes à couverture multirégionale
- Des intégrateurs de taille moyenne positionnés principalement sur les offres Sage ou Microsoft Dynamics. Leur envergure et périmètre de couverture sont souvent très inférieurs à ceux d'**Absys Cyborg**
- Les revendeurs locaux qui proposent une offre restreinte mais de grande proximité.

L'évolution rapide des technologies innovantes impose des investissements considérables que peu d'acteurs sont capables de suivre. Le marché évolue donc vers une plus grande spécialisation des intégrateurs dans des domaines très ciblés et vers une concentration du réseau.

### **1.5 – EVENEMENTS EXCEPTIONNELS QUI AURAIENT PU INFLUENCER LES ACTIVITÉS OU LES MARCHÉS DE LA SOCIÉTÉ**

A la connaissance de la direction de la société, il n'existe aucun événement exceptionnel qui aurait pu influencer les activités ou les marchés de la société au cours du dernier exercice ou à la date de dépôt du présent document de référence.

### **1.6 – DÉPENDANCE DE LA SOCIÉTÉ VIS À VIS DES BREVETS, LICENCES OU AUTRES**

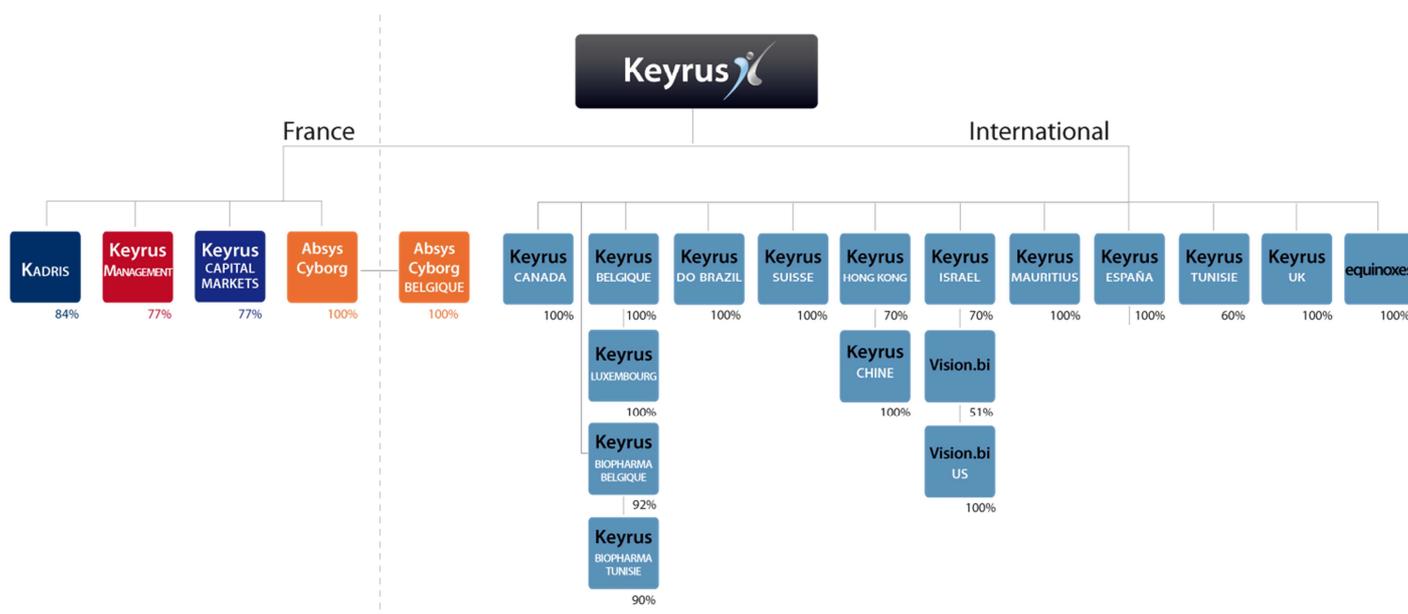
**Keyrus** n'a aucune dépendance vis-à-vis de brevets ou de licences qui seraient essentiels pour la réalisation de son activité.

## II – ORGANISATION ET PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE

### 2.1 - ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Au 31 décembre 2013, **Keyrus** détient directement ou indirectement l'ensemble des filiales du Groupe et en assure la Direction générale.

Le groupe **Keyrus** est organisé sous la forme suivante :



- Une société mère, **Keyrus**, qui est aussi la société opérationnelle en France pour l'ensemble de l'activité Grands Comptes
- Une filiale en France qui regroupe l'ensemble de l'activité Mid Market du Groupe **Keyrus**
- Des filiales opérationnelles intervenant sur leurs marchés nationaux

En France, le Groupe bénéficie du régime de l'intégration fiscale.

La société mère prend en charge certains services (marketing, communication, direction générale, direction financière) pour l'ensemble des filiales.

Un détail de ces conventions intra-groupe est présenté à la page 60.

## 2.2 - PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE KEYRUS

Tableau des principales filiales et participations

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat d'exploitation de la période	Dividendes encaissés
					brute	nette			
<b>Principales Filiales détenues à plus de 50%</b>									
Keyrus Canada	1 500	69	1 569	100%	985	985	6 652	-166	
Absys - Cyborg	1 000	3 838	4 838	100%	9 667	9 667	42 465	2 328	1 500
Keyrus Suisse	122	-142	-20	100%	32	32	1 579	-162	
Keyrus Belgium	125	2 278	2 403	100%	5 999	5 999	14 680	325	
Keyrus Biopharma Belgium	100	12	112	99%	774	774	9 130	111	
Keyrus Espana	29	175	204	100%	2 545	2 545	3 648	-332	
Keyrus Brazil	169	-161	8	100%	1 200	1 200	9 805	453	
Keyrus Management	1 200	-1 125	75	77%	925	925	6 244	307	
Kadris	1 800	-735	1 065	84%	1 515	1 515		-258	

L'addition du capital social et des autres capitaux donne le montant de la situation nette sociale.

La société **Keyrus S.A.** est la société consolidante du groupe.

N/B : les sociétés **Keyrus Maurice**, **Absys Cyborg Belgique**, **Keyrus Suisse**, **Keyrus UK**, **Keyrus Capital Markets**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Israël**, **Keyrus Hong Kong & Equinoxes** sont consolidées dans les comptes du Groupe **Keyrus** et sont des filiales dont l'activité n'est pas significative. Elles ne figurent pas pour cette raison dans le tableau ci-dessus.

La société **Keyrus** est la société consolidante du groupe.

L'activité des filiales est présentée au point 1.3 du rapport de gestion.

## 2.3 - ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

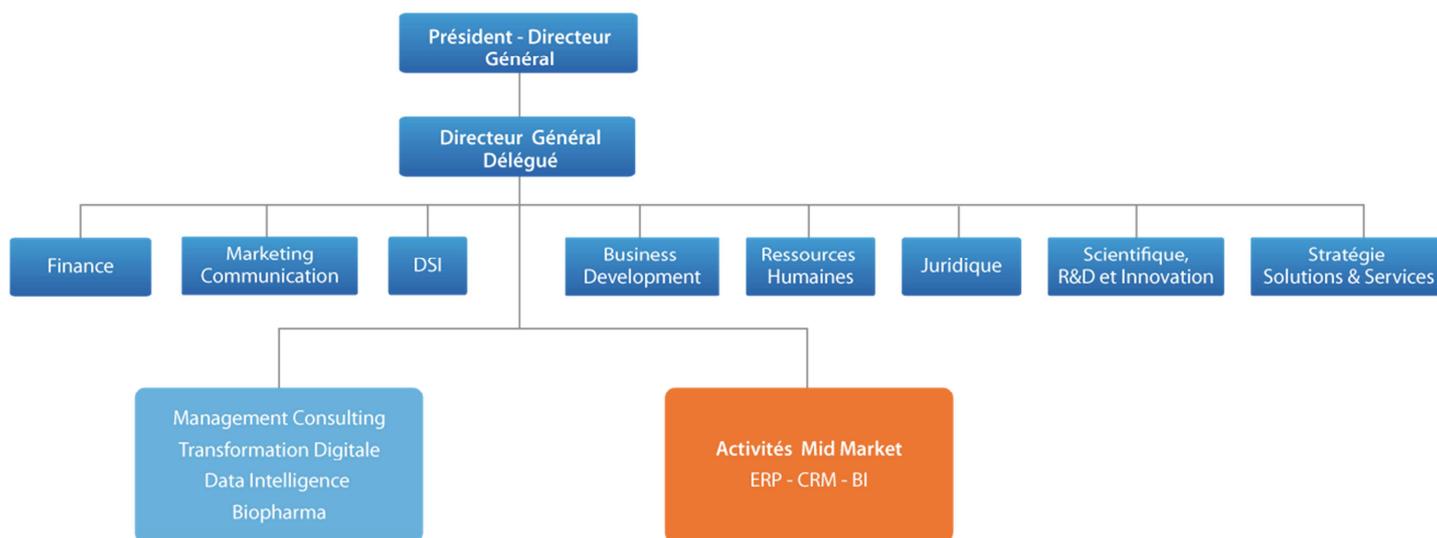
**Keyrus** dispose d'une organisation qui favorise l'agilité, le travail collaboratif ainsi que la responsabilité au service d'une relation durable avec ses clients.

L'activité du Groupe **Keyrus** est différenciée par marché, avec une activité « Grands Comptes » opérée sous la marque **Keyrus**, et une activité « Mid Market » conduite sous la marque **Absys Cyborg**.

Dans chacune de ces activités, le Groupe est organisé en directions opérationnelles par région et secteurs d'activité favorisant ainsi une proximité avec les clients.

L'activité Grands Comptes bénéficie de pôles transverses sur les axes 'Business Development', Innovation, 'Knowledge Management' et 'Qualité & Delivery' qui servent l'ensemble des 'Business Units' opérant sur ce segment de marché.

Enfin, les services supports transverses (administration, informatique, communication, marketing, direction des offres et du consulting) apportent leur soutien aux unités opérationnelles sur les deux segments de marché.



### III – VISION POUR LE FUTUR

**Etre l'acteur de référence en tant que spécialiste de la Data Intelligence et du Digital dans les domaines de la gouvernance, du pilotage et de la transformation des organisations – Accompagner les organisations dans la création de valeur économique durable par l'exploitation efficace de leur actif informationnel.**

Dans un monde en perpétuelle évolution au sein duquel la révolution digitale a créé les conditions d'un déluge de données en permanente accélération, chaque acteur économique, tous secteurs confondus, se voit touché par de nouveaux défis. Convaincus que nous avons à présent atteint le point de rupture le plus important dans notre métier depuis la création du groupe **Keyrus**, nous entendons poursuivre la stratégie déjà initialisée, capitalisant d'avantage encore sur notre génome historique et notre positionnement fort dans la maîtrise et la valorisation de la donnée, le conseil en management et les stratégies digitales et de l'omnicanal.

Bien au-delà des enjeux de volumétrie, décrits et répétés sans cesse sans réelle saveur concrète pour l'entreprise, ceux-ci sont tout d'abord liés à l'arrivée de données massives et multi-structurées. Ces dernières, signature digitale de l'activité des marchés, des réseaux et des individus, au sein de l'entreprise ou de son écosystème économique élargi, sont autant de sources d'enrichissement considérable de la connaissance des marchés, des clients et leurs dynamiques. Ces traces, qui matérialisent l'activité économique, se posent ainsi en catalyseur par excellence d'une intelligence

prédictive raccourcissant le passage de la connaissance à l'action, permettant ainsi la réalisation d'une valeur économique tangible. On parle à présent d'intelligence prescriptive. Corolaire de ce phénomène, la latence et la durée de vie de ces traces, notions intimement liées, posent également de nouveaux enjeux, exigeant des entreprises de nouvelles capacités afin d'absorber des flux de plus en plus tendus.

Fort d'un ensemble mature de services et de solutions adressant directement les enjeux de la révolution digitale dans leur globalité, le groupe **Keyrus** accompagne les entreprises à articuler et à mettre en œuvre un portefeuille analytique complet et pérenne, répondant d'une part aux enjeux traditionnels de gestion de la performance par des solutions et dispositifs pragmatiques et compétitifs, et d'autre part aux défis que représentent le développement de nouveaux modèles d'affaires, la découverte de leviers de performance inexplorés et la conduite du changement par des approches et des solutions innovantes issues des nouveaux écosystèmes technologiques – écosystème Hadoop, bases NoSQL, techniques analytiques temps réel, 'data discovery' sur données massives et multi-structurées – et de la mobilisation croisée d'équipes pluridisciplinaires. **Keyrus** se dote ainsi de capacités de premier plan afin de sceller les connaissances nouvellement acquises au sein de la chaîne de valeur de ses clients.

Par ailleurs, en développant de nouvelles approches méthodologiques intégrées, favorisant d'une part les approches tactiques et basées sur le 'data discovery' et d'autre part l'inclusion de techniques analytiques avancées au cœur des stratégies décisionnelles, **Keyrus** fait écho aux nouveaux paradigmes de la Business Intelligence, se positionnant plus que jamais en leader sur les nouveaux métiers de la Data Science.

Enfin, afin d'offrir des réponses concrètes et pragmatiques, ancrées dans la réalité des entreprises et ciblées sur des projets concrets et accessibles, **Keyrus** entend poursuivre le développement de sa plateforme de Data Intelligence, offrant ainsi à ses clients une capacité unique et agile de repenser leur rapport à l'information par le biais de l'expérience pratique.

Dans ce contexte, en adéquation avec son ADN et fort d'un positionnement reconnu sur le marché, le groupe **Keyrus** poursuit donc son évolution à un rythme soutenu, mettant à profit le produit de l'expérience historique de l'ensemble de ses métiers au profit d'ambitions fortes afin de se positionner en leader incontournable de l'accompagnement des organisations dans la valorisation de leur patrimoine informationnel.

## IV – POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

### 4.1 - Investissements opérationnels

Les investissements du Groupe **Keyrus** sur les Grands Comptes se sont concentrés en 2013 sur :

- **En France**, Accélération de nos investissements dans le domaine du Digital : du Conseil 'Transformation Digitale' à la mise en œuvre de solutions Big Data/Analytics, Mobile, Social, e-Commerce/Omnicanal dans une approche cross-Business Unit (Technologies & Services).
- **En Espagne** et en Tunisie, Investissement méthodologique et infrastructure pour renforcer nos plates-formes « nearshore » et servir nos Grands Comptes Européens dans les environnements BI: Oracle BI, MicroStrategy, SAP BI, Qlik et e-Commerce/Search : hybris/SAP, Exalead
- **En Israël**, Transfert de compétences et support à l'ensemble des filiales du Groupe pour déployer nos savoir-faire dans le domaine des architectures « Big data ».

- Plus globalement, un investissement continu en innovation sur les produits de la marque **Keyrus** et autour des technologies émergentes dans les domaines : Big Data, Data Viz, Analytics et Digital Marketing. Et également, sur l'ensemble des grandes implantations du Groupe, le développement des activités de conseil de haut niveau de **Keyrus** et de **Keyrus Management**, et en particulier au travers d'un très fort maillage des compétences spécifiques de conseil en technologies et en management avec les autres compétences du Groupe, qui nous permet de proposer et délivrer une proposition de valeur assez unique sur le marché.

Concernant les activités Mid-Market, les investissements opérationnels ont principalement consisté en une spécialisation plus grande des forces de vente et avant-vente entre les marchés ERP et "Best of breed".

#### 4.2 - Opérations de croissance externe réalisées en 2013

- **Avril 2013** : Acquisition des actifs de la société COI inc. par **Keyrus Canada**, spécialiste dans le domaine de l'analyse prédictive et intégrateur des solutions des éditeurs SAS et IBM.
- **Juin 2013** : **Absys Cyborg**, leader dans l'intégration des offres de l'éditeur Sage et Microsoft Dynamics, cède à la société **APGI** l'activité de ses agences de Strasbourg, Mulhouse et Besançon. **Absys Cyborg** entend concentrer ses investissements sur les territoires géographiques où elle dispose d'une part de marché plus étendue. Le chiffre d'affaires de la région représentait 4,7% du chiffre d'affaires global d'**Absys Cyborg** en 2012.

#### 4.3 – RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Sur l'exercice 2013, le Groupe **Keyrus** a poursuivi de façon volontariste ses investissements en matière de R&D pour le développement de solutions innovantes sur ses deux segments de marché : Grands Comptes et Middle Market.

Au cours de l'exercice 2013, **Keyrus** a effectué des travaux de R&D soutenus pour chacune de ses activités majeures en France et dans ses filiales, dont les principaux sont décrits ci-après :

- **Poursuite des Développements de logiciels de haute technologie autour des plates-formes SAP BI et QlikTech:**
    - Refonte des produits Version Manager et Enterprise Manager avec portabilité SAP BI 4
    - Poursuite des développements produits avec mise en marché en 2014 :
1. Compliance et Performance SAP BI
    - un infocentre sur l'audit sur la CMS BO
    - un univers et une connexion SQL sur la CMS
    - des outils de Validations de règles d'utilisation
  2. Industrialisation SAP BI
    - sauvegarde des systèmes BO
    - restauration possible par l'utilisateur
    - outils de gestion de versions
    - outils de mise en production
  3. Industrialisation QlikView :
    - versionning et déploiement de dashboard QlikView
    - outils d'analyse d'impacts

- 4. Framework d'abstraction SAP
  - Permet de rendre tout développement au-dessus de SAP indépendant de la version et patch de SAP.
- **Développement de nouvelles fonctionnalités du produit de gestion de la qualité des données QualityGates® avec un nouveau connecteur pour les applications QLIK.**
- **Développement d'une méthodologie de traitement et d'analyse des données massives et multi-structurées pour la mise en oeuvre de projet Big Data.**
- **Enrichissement de notre Framework ELT/Big Data.** Intégration avec Hadoop et les bases de données NoSQL: [Cassandra](#), [MongoDB](#), [Voldemort](#), [CouchDB](#) et [SimpleDB](#).
- **Poursuite des développements de verticaux MS Dynamics pour les activités Mid-Market.**

## V – RESPONSABILITE SOCIETALE, ENGAGEMENT SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Notre vision du monde des services et des technologies de l'information est celle d'un monde vecteur d'innovations et de développement durable pour les entreprises.

L'engagement et les actions en faveur du développement durable représentent de manière reconnue un formidable facteur de performance économique et sociale pour l'entreprise et constitue un enjeu majeur du monde aujourd'hui.

De ce fait, **Keyrus** a décidé de poursuivre son implication en renouvelant son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies pour 2013 et en s'engageant à respecter et appliquer l'ensemble des principes cités du Pacte qui concernent à la fois la responsabilité sociétale de l'entreprise, son comportement et ses actions face au développement durable et aux problèmes d'environnement ainsi que son engagement social.

Dans une démarche de responsabilité civique de l'entreprise, ces principes guident quotidiennement l'ensemble de nos relations et comportements vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos clients, de nos actionnaires, de nos fournisseurs et de tout autre personne morale ou civique amenée à collaborer avec notre Groupe. Ils s'inscrivent dans la même logique que celle de nos fondamentaux solides et valeurs fortes que sont l'esprit d'équipe, le respect des engagements, la qualité, le sens du service et la diversité. Ils nous aident également dans notre rôle d'accompagnateur de nos clients dans leurs choix et grands projets de transformation en faisant preuve de la meilleure éthique et de la plus grande morale.

La réputation de **Keyrus** se construit et se développe dans cet esprit de transparence, d'équité et de progrès depuis plus de 15 ans. C'est toujours avec cet objectif d'excellence que le Groupe continue, année après année à fonder et développer une relation pérenne et de qualité avec l'ensemble des parties prenantes de notre entreprise.

### 5.1 RESPONSABILITE SOCIETALE

#### 5.1.1 Un acteur responsable et engagé

**Keyrus** s'engage dans une pratique commerciale responsable, créatrice de valeur ajoutée pour l'ensemble de ses partenaires, qu'ils soient clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires... La

vision du Groupe est de développer de manière pérenne un référentiel de valeurs fortes commun à l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise et partagé par l'intégralité de ses partenaires extérieurs.

#### VALEURS ET ETHIQUE

En accord avec les valeurs morales fondamentales à **Keyrus**, telles que la diversité, le respect d'autrui et de ses engagements, un code éthique strict a été mis en place afin de guider l'ensemble de la conduite de l'entreprise et de ses pratiques, et qui le mène quotidiennement à agir concrètement en vue d'un monde plus juste et plus humain. Ce code éthique, charté et disponible sur nos sites Internet, guide l'ensemble de nos pratiques internes et commerciales.

#### RESPONSABILITE SOCIALE ET BIENVELLANCE AU TRAVAIL

**Keyrus** tient à être un employeur responsable envers chacun des collaborateurs qui travaillent pour le Groupe de manière identique et sans discrimination.

Société internationale et multiculturelle, **Keyrus** respecte sur l'ensemble des territoires où le Groupe est implanté et défend depuis son origine la diversité humaine et culturelle de son personnel en s'engageant activement dans de nombreuses associations qui œuvrent en ce sens.

- Depuis plusieurs années, **Keyrus** est signataire de la Charte de la diversité pour promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toute forme de discrimination. Le Groupe a renforcé ses actions en 2012 en rédigeant une nouvelle charte de recrutement doublée d'une charte des recruteurs, laquelle engage tout manager ou collaborateur du Groupe intervenant dans un processus de recrutement à opérer la sélection des candidats uniquement sur des critères de compétences, qualifications et motivations en excluant tout critère d'ordre privé, ethnique et personnel. En 2013, **Keyrus** a participé au Forum de l'insertion professionnelle à l'Université d'Evry, en partenariat avec l'association Nos quartiers ont des talents.
- **Keyrus** est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2007 et a continué d'animer ou de participer à ce titre en 2012 aux commissions de travail, ateliers d'échanges, petits déjeuners et conférences dont l'objectif est de construire des solutions innovantes et de partager des bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations.
- **Keyrus** s'engage également auprès des salariés-parents et a signé en 2012 la Charte de la Parentalité en Entreprise destinée à s'assurer de leur accompagnement en l'absence de toute discrimination. En 2013, plus de 90% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales ont été acceptées, ainsi que des aménagements de télétravail lorsqu'ils étaient compatibles avec les fonctions du demandeur.
- L'insertion des jeunes diplômés issus de quartiers dits sensibles est aussi une question de premier ordre pour **Keyrus**, qui est membre de l'IMS « Entreprendre pour la cité » et de l'association « Nos quartiers ont du talent ». Cela s'est notamment traduit en 2012 par le parrainage de 90 jeunes par 24 parrains avec 43 embauches à la clé.
- En 2013, **Keyrus** se mobilise, en France aux côtés de l'APEC, en adhérant à la Charte Tremplin Jeune, pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes. Le Groupe s'engage ainsi à recevoir en entretien les jeunes dont la candidature correspond à ses besoins en compétences et à apporter un retour argumenté aux candidats non retenus.

- Un partenariat avec la Fondation Croissance Responsable a été initié en 2013 afin de permettre à des enseignants de collèges de faire un stage d'immersion en entreprise pour une meilleure connaissance de ses métiers et donc une meilleure orientation

De manière plus générale, le Groupe **Keyrus** respecte la Charte Internationale des Droits de l'Homme et s'engage au travers de son code éthique à ce que chacun de ses collaborateurs adhère à ses valeurs de respect, d'intégrité, d'engagement et de non-discrimination.

#### **UNE FORTE ECOUTE CLIENTS ET UNE RELATION DANS LA DUREE**

L'appréhension et la compréhension des besoins des clients de **Keyrus** est une de nos priorités. En conséquence, le Groupe s'engage à leur fournir uniquement les solutions les plus pertinentes et adaptées dans un souci de maîtrise de coûts et de retour sur investissement. Ainsi, chaque projet comporte des indicateurs de performance avec des résultats parfaitement mesurables. La relation client au sens de **Keyrus** se traduit également par l'écoute et le dialogue en établissant une relation de proximité avec chacun, laquelle pouvant s'établir directement avec les membres de la direction, et en envisageant chacune d'entre-elles dans la durée, en vue de satisfaire et fidéliser sa clientèle sur de nombreuses années.

#### **UN CODE ETHIQUE PARTAGE AVEC LES FOURNISSEURS**

Conscient des impacts potentiels des pratiques professionnelles dans l'exercice de l'ensemble de ses activités, **Keyrus** s'engage à suivre des procédures d'achat fiables et durables, ainsi qu'à bien comprendre ces impacts et agir pour les réduire. **Keyrus** reste aussi à l'écoute des attentes de ses fournisseurs, et de plus en plus de ses clients d'ailleurs, en matière d'environnement et de respect de codes éthiques, en s'efforçant systématiquement d'intégrer de manière proactive dans ses services et prestations les dimensions de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable.

#### **UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE AFFIRMEE**

**Keyrus** est un acteur éco-responsable. Afin de contribuer à la protection de la planète, le Groupe s'efforce de minimiser son impact environnemental en réduisant sa consommation d'énergie, ses déplacements professionnels, en recyclant systématiquement ses déchets, équipements et consommables. Des campagnes de communication de sensibilisation aux impacts environnementaux liés à l'activité du Groupe sont régulièrement mises en place, dans le but d'accroître la prise de conscience et motiver ses collaborateurs à agir pour le respect de l'environnement.

### **5.1.2 Des valeurs fortes et partagées**

#### **Esprit d'entreprise - Respect des engagements - Sens et qualité du service - Diversité**

Les valeurs défendues chez **Keyrus** ne restent pas lettre morte. Elles vivent au quotidien, portées par chacun et partagées par tous.

**L'esprit d'entreprise** nous fédère et nous a permis de créer ensemble un groupe solide, reconnu et en forte croissance. Cet esprit se traduit par le désir d'avancer et grandir ensemble pour apporter sans cesse des réponses neuves à nos clients. Il reste bien sûr parfaitement contrôlé avec l'envie de ne prendre ou faire prendre que des risques mesurés, toujours dans l'intérêt de nos clients ou partenaires. Une valeur qui est l'essence même de la compétitivité démontrant une forte capacité à prendre des décisions, à réagir et agir dans un souci constant de performance et de dépassement de soi.

Les objectifs que nous nous fixons dans la réussite des projets et le partage du succès nous amènent à **respecter nos engagements** vis-à-vis de nos clients et les uns vis-à-vis des autres. Ceci pour ancrer notre crédibilité future et développer une confiance réciproque avec nos clients et autres partenaires. En respectant nos engagements, le Groupe renforce ses relations, sa réputation et développe une fidélisation clients stratégique pour l'avenir : **sens et qualité du service** demeurent au cœur des préoccupations du groupe.

Enfin, nous avons la profonde conviction que **la diversité** – des personnes, des expériences, des situations – est une richesse qui renforce le respect d'autrui et notre capacité collective à accompagner nos clients dans leur recherche de performance.

### 5.1.3 Un code éthique et une conduite morale au cœur de l'ensemble de nos pratiques

**Keyrus** adopte depuis son origine un code éthique strict qui est au cœur de sa culture et guide l'ensemble de sa conduite et de ses pratiques.

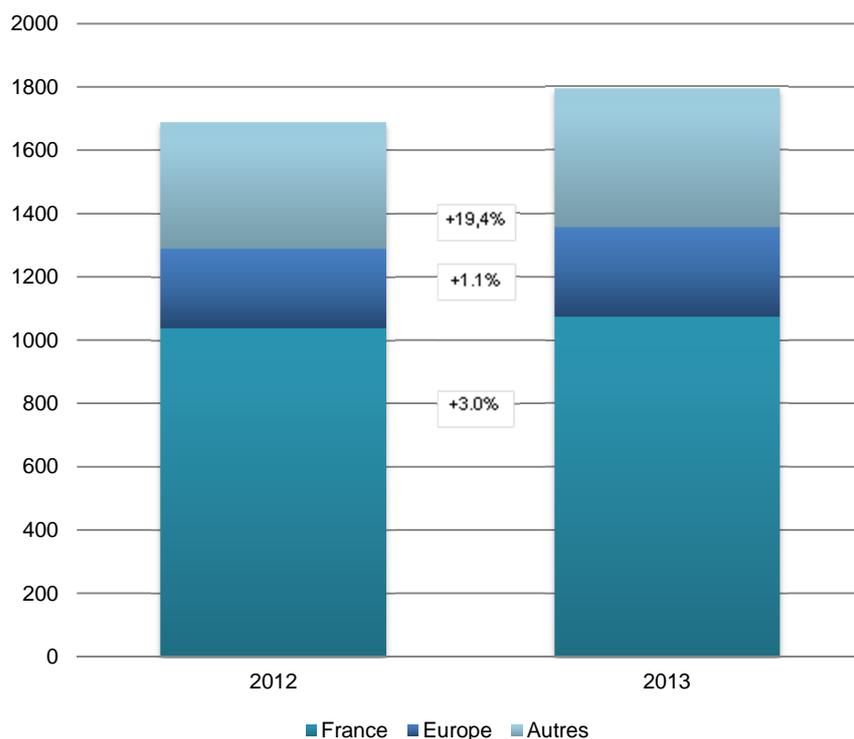
- **Keyrus** respecte les droits de l'homme dans toutes les transactions avec les collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et autres partenaires du Groupe.
- **Keyrus** a conscience que les traditions et pratiques locales peuvent être différentes et qu'en tant que Groupe de dimension internationale, il respecte ces lois locales tout en respectant les législations et réglementations internationales en vigueur
- **Keyrus** respecte les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relatives au droit du travail
- **Keyrus** rejette le recours au travail forcé
- **Keyrus** refuse le recours au travail des enfants
- **Keyrus** place la diversité parmi ses valeurs clés et refuse tout type de discrimination
- **Keyrus** favorise la flexibilité dans l'organisation du travail de façon à permettre un juste équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée
- **Keyrus** respecte la liberté d'association
- **Keyrus** respecte la législation en vigueur en matière de santé et de sécurité dans l'environnement de travail
- **Keyrus** exige le respect de la confidentialité de la part de ses collaborateurs au regard des données et autres informations qui leur sont accessibles dans le cadre de leur travail
- **Keyrus** refuse le recours à la corruption avec une tolérance zéro dans ses pratiques commerciales
- **Keyrus** prône le respect de l'environnement et encourage toute action pour réduire les impacts environnementaux néfastes à la planète

## 5.2 LES RESSOURCES HUMAINES

Le Groupe **Keyrus** a vu globalement ses effectifs augmenter sur l'année 2013 de près de 7% avec un nombre de + 105 collaborateurs supplémentaires à fin d'année (+115 collaborateurs sur les activités Grands Comptes et - 10 collaborateurs pour le segment du Mid Market). L'activité Grands Comptes enregistre ainsi toujours la majeure partie de cette évolution. Elle représente plus de 80% de l'effectif total.

La croissance est aussi marquée par une forte internationalisation des effectifs du Groupe puisque les filiales étrangères du Groupe enregistrent la plus forte croissance des effectifs comme le montre le tableau suivant :

## Effectif par zone géographique



Les collaborateurs du Groupe **Keyrus** sont issus de cursus Ecoles d'Ingénieurs ou de Commerce mais également de cursus universitaires spécialisés dans les métiers du Décisionnel et des Systèmes d'Information. Le Groupe poursuit le développement de ses partenariats avec certaines écoles et universités ciblées, afin de donner aux étudiants un accès aux offres et métiers de l'entreprise, et développer la notoriété du Groupe auprès des étudiants. Ces actions peuvent être de divers ordres : job forum, conférences métiers ou technologiques, exercice de simulation d'entretiens...

L'âge moyen des collaborateurs du Groupe est de 33 ans, et la proportion de femmes dépasse le standard applicable à notre marché, avec un taux supérieur à 30%, et une courbe en évolution progressive constante.

Le Groupe favorise la promotion interne à travers une politique de gestion de carrières s'appuyant sur un référentiel métiers adapté, des parcours professionnels clairs et motivant, des revues d'effectifs annuelles basées sur un processus d'évaluation outillé et performant et de multiples passerelles de mobilité, tant en termes de métier que d'implantation géographique.

A ce titre, plus de 50% des Chefs de Projets sont par exemple issus de la promotion interne.

Le Groupe développe, à travers son école de formation interne, des cursus de formations adaptés à tous les profils, et permet à ses consultants Experts de dispenser leur savoir aux équipes, sur un mode collaboratif et en adéquation avec les méthodologies propres à **Keyrus**.

Le Groupe s'appuie également sur ses partenariats éditeurs historiques pour former ses équipes aux dernières versions des produits afin de conserver le meilleur niveau d'expertise.

Des formations en développement personnel (prise de parole en public, management...) sont en outre dispensées afin d'accompagner les collaborateurs dans leur progression professionnelle.

Groupe international favorisant les synergies entre ses différentes entités, les cours de langues se développent en présentiel, par téléphone ou e-Learning et visioconférence, afin d'améliorer

l'employabilité de nos équipes sur des projets internationaux et développer la mobilité au sein du Groupe.

### 5.3 KEYRUS ET L'ENVIRONNEMENT

En tant que société de prestations de service intellectuel, le Groupe **Keyrus** exerce des activités qui ont peu d'impact sur l'environnement. Cependant, acteur eco-responsable engagé et soucieux de contribuer à la protection de la planète, **Keyrus** veille à développer une politique environnementale qui s'efforce de minimiser au mieux et sur le long terme tout impact préjudiciable à l'environnement, à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs mais aussi de ses clients, de ses fournisseurs et autres partenaires.

Le Groupe **Keyrus** mène, en ce sens et de manière régulière, un ensemble d'actions visant à informer, sensibiliser et motiver ses équipes pour que chacun au sein du Groupe ait l'envie et les moyens de contribuer efficacement à chaque niveau de l'entreprise à la protection de l'environnement ainsi qu'à l'amélioration de la sécurité et du bien-être des différents acteurs intervenant dans les activités du Groupe.

Ces actions d'informations portent de manière générale sur :

- La prise en compte de la politique environnementale dans les formations sur la responsabilité sociale du Groupe et la sensibilisation et motivation des collaborateurs sur les enjeux environnementaux présents et futurs
- Le respect des lois et réglementations locales et internationales sur l'environnement
- La conduite régulière d'un Bilan Carbone (sur le périmètre de ses activités en France) et la mise en place à l'échelle du Groupe d'indicateurs de mesure de la performance des principales actions environnementales

De manière concrète, le Groupe **Keyrus**, dans le cadre de ses activités de conseil et de prestations de services informatiques, agit principalement sur quatre axes :

- Les immeubles et locaux où travaillent les collaborateurs de **Keyrus**
- Le matériel informatique et autres équipements utilisés par les collaborateurs du Groupe
- Le transport des collaborateurs dans leurs déplacements professionnels
- Les offres et prestations de service de **Keyrus**
- L'approvisionnement auprès des fournisseurs et partenaires

#### IMMEUBLES ET LOCAUX

Le Groupe **Keyrus** est locataire de l'ensemble des immeubles et locaux qu'il utilise pour héberger son personnel. Malgré tout, **Keyrus** adopte une politique sélective dans le choix des immeubles et autres locaux commerciaux en favorisant des immeubles modernes, de construction récente, affichant une performance énergétique de haut niveau.

De la même manière, **Keyrus** attache une grande importance à minimiser la consommation d'électricité et d'eau utilisée dans ses locaux lorsqu'il lui en est donné la possibilité. Le Groupe installe ainsi des systèmes de détection de présence permettant l'allumage et l'extinction des lumières dans les lieux de passage privatifs de ses locaux. Des campagnes d'informations sont menées régulièrement pour sensibiliser les collaborateurs à éteindre tout éclairage, ordinateur ou autre équipement électrique non utilisés. Des panneaux et autres signalétiques sont apposés dans l'ensemble des pièces partagées par les collaborateurs, comme les salles de réunion par exemple. Les systèmes de chauffage et de climatisation sont réglés en fonction des périodes climatiques et, dans la mesure du possible, chaque collaborateur peut intervenir sur la modification ou coupure de ces systèmes pour permettre une économie d'énergie.

Concernant les surfaces de bureau, chaque manager responsable d'un site est encouragé, en tenant compte des réglementations locales et du règlement intérieur des immeubles, de dimensionner les surfaces de chaque pièce sur la base des seuils minimums correspondant au nombre de collaborateurs y travaillant ;

Il doit également s'assurer de la conformité dans la durée des locaux avec les réglementations locales et internationales en matière d'hygiène et de sécurité ;

Il vérifie en outre qu'aucun matériau toxique ou dangereux n'est présent ou introduit dans ces locaux

#### **MATERIELS ET EQUIPEMENTS**

**Keyrus** et l'ensemble des sociétés du Groupe s'engagent à respecter plusieurs principes de base en matière d'achats et de maintenance des matériels et autres équipements, en conformité avec la législation locale :

- Prise en compte de l'impact environnemental de chaque matériel et équipement acheté ou loué
- Utilisation privilégiée des matériels à faible consommation d'énergie, notamment dans l'utilisation d'écran d'ordinateur
- Maîtrise des nuisances générés par les différents matériels et équipements en matière de pollution, bruit, dangers ainsi que la sélection des équipements montrant le meilleur potentiel de recyclage
- Recyclage des déchets de l'entreprise, à savoir principalement du papier, des toners d'imprimante, du matériel informatique et électronique obsolète etc...en confiant cette tâche à des organismes professionnels dûment habilités pour cette activité

#### **TRANSPORT ET DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS**

Les déplacements professionnels de ses collaborateurs représentent l'un des postes sur lesquels **Keyrus** est fortement concerné et souhaite de ce fait mener des actions régulières afin de réduire au maximum les impacts environnementaux liés à ces déplacements.

**Keyrus** encourage régulièrement ses collaborateurs à :

- Ne se déplacer qu'en cas de stricte nécessité
- Opérer une gestion intelligente des agendas en regroupant les déplacements vers des destinations proches
- Eviter les déplacements aux heures de pointe
- Privilégier, quand cela est possible, les réunions en visio ou téléconférence
- Favoriser les déplacements en transport en commun plutôt que les véhicules personnels dans les déplacements urbains et par train plutôt que l'avion sur le territoire national quand cela est possible

**Keyrus** a souhaité renouveler en 2013 son adhésion à une plate-forme de covoiturage initialisée par la Ville de Levallois-Perret afin de limiter la circulation automobile dans la ville et de contribuer ainsi à la réduction de l'émission de polluants.

#### **PRESTATION DE SERVICES ET FOURNITURE DES OFFRES**

**Keyrus** souhaite intégrer les concepts de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable dans son portefeuille d'offres et de services et dans l'ensemble de ses projets et missions clients dès lors que cela est possible. Ces éléments sont pris en compte et étudiés lors des phases d'identification des besoins et de recommandations des projets.

## APPROVISIONNEMENT AUPRES DES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

**Keyrus** développe une politique d'achat qui tient compte :

- Des impacts environnementaux et sociaux
- De la lutte contre la corruption
- Des droits de l'homme

Signataire du Pacte Mondial de l'ONU depuis 2011, **Keyrus** s'est engagé à nouveau début 2014 à suivre les dix principes essentiels de cette charte et à ne collaborer qu'avec des fournisseurs démontrant un fort code éthique et respectueux des droits de l'homme. Les fournisseurs et autres partenaires du Groupe doivent ainsi se conformer aux principes de bases suivants :

- Absence de pratiques discriminatoires
- Respect des législations et réglementaires en vigueur sur les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité
- Non recours au travail des enfants ou au travail forcé
- Confidentialité des informations partagées dans le cadre de la relation commerciale

**Keyrus** collabore ainsi activement et de manière volontaire et engagée avec ses partenaires et fournisseurs à la mise en place d'une démarche commune de responsabilité sociale et environnemental conscient de l'impact positif que cette approche peut avoir sur la qualité de la relation sur le long terme.

Fin 2012, **Keyrus** a réalisé son premier Bilan Carbone® selon les méthodes et outils de l'Ademe. L'analyse des émissions de Gaz à effet de Serre (GES) a permis de restituer un premier bilan global pour **Keyrus** sur le territoire de la France.

Cette action volontaire de **Keyrus** s'inscrit dans une démarche générale d'amélioration en matière environnementale qui vise à maîtriser et réduire de manière continue et rapide notre impact environnemental. Cette démarche fait l'objet d'un programme d'amélioration suivi qui implique tant la direction générale que les directions fonctionnelles et le maximum de collaborateurs de **Keyrus** pour que la limitation de notre impact sur l'environnement devienne l'affaire de tous et trouve une réponse efficace via l'action du plus grand nombre d'acteurs de l'entreprise. Il s'agit en cela de favoriser les initiatives de chaque collaborateur qui souhaite avoir un rôle actif dans la protection de l'environnement et d'éviter ainsi le gaspillage de matières et d'énergies non renouvelables dans nos modes de fonctionnement.

**Fort des enseignements du premier bilan carbone réalisé fin 2012, le Groupe Keyrus identifie 3 axes d'amélioration sur 3 ans autour desquels l'entreprise a déjà pu initialiser un ensemble d'actions visant à limiter son impact sur l'environnement et notamment à réduire l'émission de Gaz à Effet de Serre (GES).**

- ✓ Renforcer et augmenter le champ d'action de notre politique Eco-Gestes avec pour objectif de réduire les émissions associées de 5% (Emissions nettes évitées : 2 tCO<sub>2</sub>e)
- ✓ Développer les diagnostics de la performance énergétique, optimiser les data centers et procéder à une action globale de relamping (Emissions nettes évitées : 6 tCO<sub>2</sub>e)
- ✓ Sensibiliser les collaborateurs à l'éco conduite et favoriser l'utilisation de véhicules de fonction plus propres (Hybride, Electrique ou de Normes Euros 5 et 6) (Emissions nettes évitées : 87 tCO<sub>2</sub>e)

# ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

## I – MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

L'administration de **Keyrus** est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 2013 de six membres. Le mandat des administrateurs est d'une durée de six ans renouvelable. Les statuts de **Keyrus** prévoient que le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion. Le 6 janvier 2014, Didier Taupin, administrateur, a été révoqué de son mandat par le conseil d'administration, conformément aux dispositions prévues par les statuts de **Keyrus**. Il n'est pas remplacé à ce jour

### Profils des administrateurs

#### ▪ **Eric COHEN**

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

Eric COHEN est Président-Directeur Général de **Keyrus**, Président d'Absys Cyborg et de **Keyrus** España (société du Groupe **Keyrus**), Administrateur de **Keyrus** Benelux, **Keyrus** Belgique, **Keyrus** Luxembourg, **Keyrus** do Brasil, Equinoxes. Il est gérant des sociétés EMC Capital Partners et de Absystem Gestion SPRL et administrateur de Middenext et du MEDEF Paris.

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

#### ▪ **Rébecca MEIMOUN**

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

Rébecca MEIMOUN est administrateur de **Keyrus** Benelux, **Keyrus** Belgique, **Keyrus** Luxembourg, **Keyrus** Canada, **Keyrus** España & Equinoxes.

#### ▪ **Laetitia ADJADJ**

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

Laetitia ADJADJ est administrateur de **Keyrus** Benelux, **Keyrus** Belgique, **Keyrus** Luxembourg, **Keyrus** Canada & Equinoxes.

- **Didier TAUPIN**

ESC Rouen, expert-comptable, Didier TAUPIN débute sa carrière en 1982 chez Deloitte en France pour devenir en 1991 'Managing Partner' de Deloitte Hongrie puis en 1997 Managing Partner des activités Conseil de Deloitte France.

En 2003, il mène à bien la création d'INEUM Consulting qu'il conduit, en 3 années, en tant que Président du Directoire, au rang de leader indépendant du conseil en management en France avant d'en réaliser la fusion avec Management Consulting Group.

Didier TAUPIN rejoint **Keyrus** début 2008 au poste de Directeur Général Délégué du Groupe.

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

Didier TAUPIN a été révoqué de son mandat le 6 janvier 2014 et n'a pas été remplacé à ce jour.

- **Philippe LANSADE**

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

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

Philippe LANSADE est, depuis 2010, Président du Groupe Studio M International.

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

- **Claude BENMUSSA**

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

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

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

Il est actuellement Senior Advisor chez PwC (PricewaterhouseCoopers), Senior Advisor chez Eaton Towers à Londres, et Président du Comité d'audit de Mobinil en Egypte et de **Keyrus**.

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

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

#### Autre information

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

qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## II – CONFLITS D'INTERETS

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

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

Le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant page 60 présente l'ensemble des conventions réglementées directes ou indirectes passées et en cours entre des mandataires sociaux et la société.

## III – REMUNERATIONS ET AVANTAGES

Le tableau ci-après rend compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés et dues au titre des exercices 2012 et 2013 à chaque mandataire social tant par **Keyrus** elle-même, que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Les rémunérations indiquées sont des rémunérations brutes.

**Keyrus** n'étant pas contrôlée par une autre société, il n'y a pas lieu de mentionner les sommes versées par la société qui contrôle **Keyrus**, au sens du même article.

### Tableau des rémunérations des mandataires sociaux

La rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux et due au 31 décembre 2013 est de 769.231 € dont 18.231 € relatif aux avantages en nature. Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 51.250 € en 2013 et 50.000 € en 2012.

La rémunération globale due, avec prise en compte de 100% de la rémunération variable potentielle, se décompose comme suit :

Tableau N° 1 - Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social		
	2012	2013
	Montants dus	Montants dus
<u>Eric COHEN - Président directeur général</u>		
Rémunération fixe	240 000	240 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	34 000	34 250
Avantages en nature		
Total	374 000	374 250
<u>Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines</u>		
Rémunération fixe	96 000	96 000
Rémunération variable	15 000	15 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	1 500	1 750
Avantages en nature	2 217	2 217
Total	114 717	114 967
<u>Didier TAUPIN - Directeur général délégué</u>		
Rémunération fixe	200 000	200 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	1 500	1 750
Avantages en nature	16 547	16 014
Total	318 047	317 764

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2013 que de l'exercice 2012, l'a été au titre de son contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

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

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

Au terme d'une délibération du conseil en date du 14 février 2008, la société a nommé Monsieur Didier TAUPIN, en qualité de directeur général délégué. Il a été décidé qu'en cas de révocation de son mandat, Monsieur Didier TAUPIN percevra à première demande une indemnité forfaitaire de rupture d'un montant de 100.000 € bruts, en réparation du préjudice, sauf en cas de révocation pour une cause assimilée à une faute grave ou lourde telle que définie par le droit du travail et la jurisprudence.

Cette indemnité forfaitaire de rupture est subordonnée au respect des conditions de performance suivantes :

- Le chiffre d'affaires de l'exercice n doit être en croissance par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice n-1,
- Progression et développement des offres conseil

Le 6 janvier 2014, Monsieur Didier TAUPIN a été révoqué de son mandat. Les conditions susmentionnées étant remplies, il a perçu cette indemnité forfaitaire de 100.000 € bruts.

Au cours des exercices 2013 et 2012, il n'a été attribué aucun stock option ou BSPCE à l'un quelconque des mandataires sociaux de la société.

Le montant des avantages en natures résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société ou d'une couverture sociale sont de 18.231 € au titre de 2013 et 18.764 € au titre de 2012 et se répartissent comme suit :

<b>Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social</b>		
<b>en Euros</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 217	2 217
M. Didier TAUPIN	16 014	16 547
<b>TOTAL</b>	<b>18 231</b>	<b>18 764</b>

#### **Tableau des jetons de présence**

Les jetons de présence versés en 2013 et 2012 se décomposent comme suit :

<b>Exprimé en €</b>		
<b>ADMINISTRATEURS</b>	<b>ANNEE 2013</b>	<b>ANNEE 2012</b>
Eric COHEN	34 250	34 000
Rebecca MEIMOUN	1 750	1 500
Laetitia ADJADJ		
Philippe LANSADE	1 750	1 500
Didier TAUPIN	1 750	1 500
Claude BENMUSSA	11 750	11 500
<b>TOTAL</b>	<b>51 250</b>	<b>50 000</b>

**Tableau des jetons de presence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants**

	2012		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Laetitia ADJADJ - Administrateur</b>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de presence				
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Philippe LANSADE - Administrateur</b>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle	4 500			4 500
Jetons de presence	1 500	1 500	1 750	1 500
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>6000</b>	<b>1500</b>	<b>1750</b>	<b>6000</b>
<b>Claude BENMUSSA</b>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de presence	11 500	11 500	11 750	11 500
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>11500</b>	<b>11500</b>	<b>11750</b>	<b>11500</b>

**Tableau des titres donnant accès au capital**

Options de souscription ou d'achat d'actions attribués durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe

**Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été exercé au cours de l'exercice.**

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

**Au cours de l'exercice 2013, les mandataires sociaux n'ont pas exercé des options, des BSPCE et des BSA.**

Actions gratuites attribuées à chaque mandataire social

Actions gratuites attribuées par l'assemblée générale des actionnaires du 27 juin 2008	N° et date du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions associées
Madama Rebecca MEIMOUN	Plan N°1 - CA du 30 mars 2009	10 000	5000	29/03/2011	29/03/2013	Pas de condition associée
Succession Monsieur Serge ANIDJAR	Plan N°1 - CA du 30 mars 2009	20 000	10000	29/03/2011	29/03/2013	Pas de condition associée

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

**N/A**

## Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	31/12/2013
Date de l'assemblée	27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 201
Nombre de bons caducs au 31/12/2013	0
Nombre de bons exercés	0
Nombre de bons exerçables au 31/12/2013	0
Nombre total d'actions souscrites	0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201
Dont dirigeants	1 100 000
Nombre de personnes concernées	59
Dont dirigeants	2
	A tout moment
	à partir du
Date d'exercice des bons	12/08/2010
	jusqu'au
	12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €

Concernant les mandataires sociaux, la société n'a pris aucun engagement, à ce jour, (hormis la convention avec M. Didier TAUPIN citée au paragraphe 4.2.1), au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à celles-ci.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers		
	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	N/A	N/A

	Contrat de travail		Régime supplémentaire de retraite			Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement des fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
<u>Monsieur Eric COHEN</u>		X					X		X
Président directeur général									
Date début de mandat :	07/06/2011								
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2016								
<u>Madame Rebecca MEIMOUN</u>	X						X		X
Directrice des ressources humaines									
Date début de mandat :	07/06/2011								
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2016								
<u>Madame Laetitia ADJADJ</u>		X							
Administrateur									
Date début de mandat :	07/06/2011								
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2016								
<u>Monsieur Philippe LANSADE</u>		X							
Administrateur									
Date début de mandat :	07/06/2011								
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2016								
<u>Monsieur Didier TAUPIN</u>		X							X
Directeur général délégué - non administrateur									
Date début de mandat :	10/06/2010								
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2015								
<u>Monsieur Claude BENMUSSA</u>		X							
Administrateur									
Date début de mandat :	10/06/2010								
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2015								

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2013 que de l'exercice 2012, l'a été au titre de son contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

La rémunération perçue par Monsieur Didier TAUPIN au titre de son contrat de mandat social a été fixée conformément à la pratique de marché pour ce type de poste.

## IV – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 4.1 ECHEANCES DES MANDATS DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Noms Administrateurs	Assemblée Générale Désignation	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Monsieur Eric COHEN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Rebecca MEIMOUN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Laetitia ADJADJ	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Philippe LANSADE	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Didier TAUPIN	10 juin 2010	31 décembre 2015
Monsieur Claude BENMUSSA	10 juin 2010	31 décembre 2015

Il est rappelé que le Monsieur Didier Taupin a été révoqué de ses fonctions et mandats le 6 janvier 2014 et qu’il n’est pas envisagé de le remplacer à court terme.

### 4.2 CONTRATS ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LA SOCIETE OU SES FILIALES

Les membres des organes d’administration, de direction ne sont liés par aucun autre contrat avec la société ou ses filiales au terme duquel ils pourraient bénéficier d’un avantage quelconque, hormis ceux décrits dans le présent document.

#### 4.2.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l’occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l’existence d’autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l’article R. 225-31 du code de commerce, d’apprécier l’intérêt qui s’attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l’article R. 225-31 du code de commerce relatives à l’exécution, au cours de l’exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l’assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces

diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## **1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

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

### **Conventions non préalablement autorisées**

Nous vous présentons également notre rapport sur les conventions réglementées non autorisées préalablement, établi en application des articles L.225.42 et L. 823-12 du code de commerce. Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

## **• CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES**

### **Keyrus – Keyrus Canada**

Cette convention porte sur les management fees facturés par **Keyrus SA** à sa filiale :

Au titre de l'exercice 2013, le produit comptabilisé par votre Société au titre de cette convention s'élève à 35 000 euros.

Les personnes concernées sont M. Eric Cohen, Président-Directeur Général de votre Société et de **Keyrus Canada**, Mme Rébecca Meimoum et Mme Laëtitia Adjadj, administrateur de votre Société et de **Keyrus Canada**.

En raison d'une omission de votre conseil d'administration, la convention ci-dessus n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable prévue à l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration du 6 février 2014.

## **2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

## • CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES

### Keyrus – Keyrus España

Le Conseil d'administration du 30 décembre 2005 a autorisé la signature d'une convention de prestations de services entre votre Société et la Société **Keyrus España**.

Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par **Keyrus SA** au profit de ses filiales :

- Assistance en matière de management et de direction
- Assistance en matière financière et de gestion de trésorerie
- Assistance en matière de comptabilité, de contrôle de gestion et d'informatique
- Assistance en matière administrative, juridique et fiscale
- Assistance en matière de gestion du personnel et de recrutement
- Assistance technique
- Assistance en matière de gestion des locaux et du matériel
- Assistance en matière de communication
- Assistance en matière d'administration des ventes

Au titre de l'exercice 2013, aucun montant n'a été comptabilisé dans les comptes de **Keyrus SA** au titre de cette convention.

### Keyrus SA – Keyrus Suisse –Keyrus Belgique (ex Solid Partner)

Le Conseil d'administration du 21 décembre 2001 a autorisé la signature d'une convention de prestations de services entre votre Société et les Sociétés **Keyrus Suisse** et **Keyrus Belgique**.

Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par **Keyrus SA** au profit de ses filiales:

- Assistance en matière de management et de direction
- Assistance en matière financière et de gestion de trésorerie
- Assistance en matière de comptabilité, de contrôle de gestion et d'informatique
- Assistance en matière administrative, juridique et fiscale
- Assistance en matière de gestion du personnel et de recrutement
- Assistance technique
- Assistance en matière de gestion des locaux et du matériel
- Assistance en matière de communication
- Assistance en matière d'administration des ventes

Au titre de l'exercice 2013, les produits comptabilisés par votre Société au titre de cette convention s'élèvent à :

- |   |               |
|---|---------------|
| - <b>Keyrus Suisse</b>                        | 101.500 euros |
| - <b>Keyrus Belgique (ex. Solid Partners)</b> | 158.000 euros |

### **Keyrus SA – Absys Cyborg**

Le Conseil d'administration en date du 20 juillet 2000 avait autorisé la signature d'une convention de prestations de services entre votre Société et les diverses Sociétés du groupe Cyborg. Ces Sociétés ont été fusionnées dans **Absys Cyborg**.

Cette convention perdure en conséquence entre **Keyrus SA** et **Absys Cyborg**. Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par **Keyrus SA** au profit de sa filiale :

- Assistance en matière de management et de direction
- Assistance en matière financière et de gestion de trésorerie
- Assistance en matière de comptabilité, de contrôle de gestion et d'informatique
- Assistance en matière administrative, juridique et fiscale
- Assistance en matière de gestion du personnel et de recrutement
- Assistance technique
- Assistance en matière de gestion des locaux et du matériel
- Assistance en matière de communication
- Assistance en matière d'administration des ventes

Au titre de l'exercice 2013, le produit comptabilisé par votre Société au titre de cette convention s'élève à 800.000 euros.

### **Keyrus SA – Keyrus Biopharma Belgique et Keyrus Management**

Les Sociétés **Keyrus Biopharma Belgique** et **Keyrus Management** ont bénéficié de l'assistance de votre Société dans le cadre de la gestion de leur activité, cette assistance se traduisant par la mise à disposition de personnel de la Direction Générale et Financière ainsi que de divers moyens matériels et techniques.

Le conseil d'administration du 14 septembre 2010 a autorisé une convention de management fees avec ces Sociétés selon le principe suivant :

- refacturation d'une quote-part de frais dits « communs » ( frais généraux), au prorata de leur chiffre d'affaires respectif sur le total du chiffre d'affaires consolidé des Société **Keyrus SA**, **Keyrus Management** et **Keyrus Biopharma Belgique**,
- refacturation d'une quote-part des frais dits « corporate » (rémunération de la direction générale et frais associés) en fonction du temps passé par la direction générale sur ladite filiale.

La direction financière du groupe a été chargée de calculer chaque année les frais communs devant être répartis et de procéder à l'affectation des postes de la direction générale à chacune des filiales concernées ayant bénéficié des prestations.

Au titre de l'exercice 2013, le montant comptabilisé en produit par votre Société s'élève à :

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| - Keyrus Management         | 181.000 euros |
| - Keyrus Biopharma Belgique | 250.000 euros |

## • CONVENTION DE PRÊT PARTICIPATIF

### Keyrus Canada

Le Conseil d'administration en date du 13 avril 2000 a autorisé la signature d'une convention de gestion de trésorerie centralisée entre **Keyrus SA** et la Société **Keyrus Canada**.

Le conseil d'administration a autorisé en date du 16 septembre 2009 :

- La conversion du compte courant d'associé de **Keyrus Canada** en prêt participatif pour une durée minimum de 5 ans. Il est rémunéré au taux Euribor 12 mois + 300 points de base
- Le fait que les flux financiers entre **Keyrus SA** et **Keyrus Canada** et plus particulièrement les remboursements de compte courant soient effectués en dollars canadiens.

Au 31 décembre 2013, la position de **Keyrus SA** (intérêts courus inclus) vis-à-vis de la Société **Keyrus Canada** était la suivante :

- Prêt participatif à **Keyrus Canada**                      4.809.604 euros      (7.056.171 \$ Canadiens)

Dans le cadre de cette convention, les produits financiers comptabilisés par votre Société au cours de l'exercice se sont élevés à 176.536 € (249.506 \$ Canadiens).

## • CONVENTION D'INTEGRATION FISCALE

La convention d'intégration fiscale, autorisée par votre conseil d'administration en date du 20 novembre 2000, a été conclue entre votre Société et les diverses Sociétés du groupe **Cyborg**. Ces Sociétés ayant été fusionnées, la convention perdure en conséquence entre **Keyrus SA** et **Absys Cyborg**.

Cette convention est entrée en application pour une durée de 5 ans et renouvelée en 2006 et en 2011. Au titre de l'exercice 2013, le produit d'intégration fiscale constaté par votre Société dans le cadre de cette convention s'élève à 540.545 €.

## • CONVENTION AVEC MONSIEUR DIDIER TAUPIN

Monsieur Didier Taupin a été nommé directeur général délégué par le conseil d'administration du 14 février 2008.

En cas de révocation, Monsieur Didier Taupin percevra à première demande une indemnité forfaitaire de rupture d'un montant de 100.000 euros bruts, en réparation du préjudice résultant de la cessation forcée de son mandat. Toutefois et par exception à ce que dessus, aucune indemnité ne sera due à Monsieur Didier Taupin en cas de révocation de son mandat pour une cause assimilée à une faute grave ou lourde telle que définie en droit du travail.

Cette indemnité forfaitaire de rupture est subordonnée au respect des conditions de performance suivantes :

- Le chiffre d'affaires de l'exercice n doit être en croissance par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice n-1,

- Progression et développement des offres conseil.

Cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 14 février 2008.

Le 6 janvier 2014, Monsieur Didier Taupin a été révoqué de son mandat. Les conditions susmentionnées étant remplies, votre Société a comptabilisé en charge au 31 décembre 2013 l'indemnité forfaitaire de rupture de 100.000 euros.

- **OBSAAR**

La Société a procédé au rachat de 2.830.481 BSAAR au cours du deuxième semestre 2010 auprès de la Société EMC CAPITAL PARTNERS, dont l'actionnaire principal est Monsieur Eric COHEN. Ces BSAAR ont été annulés et la charge comptabilisée en résultat financier dans les comptes sociaux et retraitée en capitaux propres dans les comptes consolidés en 2010. L'impact financier s'élevait à Keuros 566. Cette transaction a été faite le 30 juillet 2010 sur la base d'une expertise indépendante validant la valeur de 20 centimes d'euros par BSAAR. La Société EMC Capital Partners conserve 600.000 BSAAR.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

**RBA SA**

**Deloitte & Associés**

**Soly BENZAQUEN**

**Laurent HALFON**

#### **4.2.2 Conventions et engagements réglementés depuis le 1er janvier 2014**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, aucune nouvelle convention ou engagement réglementés n'a été présentée à l'approbation du conseil d'administration de **Keyrus SA**.

#### **4.3 COMITE D'AUDIT OU DES REMUNERATIONS**

Le conseil d'administration a mis en place un comité d'audit en 2010. Il n'existe pas de comité des rémunérations au sein de la Société.

#### **4.4 CONFORMITE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR**

La société se conforme en matière de gouvernement d'entreprise aux obligations légales édictées notamment dans le cadre de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Mesdames, Messieurs,

En application des articles L. 225-37 al.6 et L. 225-68 al. 7 du code de Commerce, le Président de votre conseil d'administration vous rend compte, aux termes du présent rapport :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration (1),
- des procédures de contrôle interne mises en place par votre Société (2).

L'ensemble des travaux ont été réalisés par la direction financière du Groupe sous la supervision du Président du Conseil d'Administration.

**1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration :**

Le conseil d'administration débat et prend les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale. Le conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions ressortant de sa compétence légale ainsi que sur toutes les opérations de croissance externe ou de cession.

Le Conseil d'administration a mis en place un Comité d'audit par décision en date du 30 juillet 2010, ledit Comité est présidé par Monsieur Claude BENMUSSA.

Le Comité d'audit s'est réuni six fois et a examiné, préalablement à leur communication, l'ensemble des documents devant être transmis au marché par le Groupe **Keyrus** :

- Publication du chiffre d'affaires trimestriel à fin mars, juin, septembre et décembre 2013
- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux semestriels de la société **Keyrus SA** ;
- Examen des comptes consolidés annuels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux annuels de la société **Keyrus SA** ;

Le Conseil d'administration ne dispose pas, pour le moment, de règlement intérieur organisant la nomination d'administrateurs indépendants au sens du rapport Bouton. Toutefois le conseil comporte en son sein deux administrateurs indépendants en la personne de Messieurs Philippe LANSADE et Claude BENMUSSA.

## 1.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration comprend à ce jour 6 membres et la durée de leurs mandats est de six ans dont deux postes sont occupés par des femmes

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

<b>Noms Administrateurs</b>	<b>Assemblée Générale Désignation</b>	<b>Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le</b>
<b>Monsieur Eric COHEN</b>	07 juin 2011	31 décembre 2016
<b>Madame Rebecca MEIMOUN</b>	07 juin 2011	31 décembre 2016
<b>Madame Laetitia ADJADJ</b>	07 juin 2011	31 décembre 2016
<b>Monsieur Philippe LANSADE</b>	07 juin 2011	31 décembre 2016
<b>Monsieur Didier TAUPIN</b>	10 juin 2010	31 décembre 2015
<b>Monsieur Claude BENMUSSA</b>	10 juin 2010	31 décembre 2015

Il est rappelé que le Monsieur Didier TAUPIN a été révoqué de ses fonctions et mandats le 6 janvier 2014 et qu'il n'est pas envisagé de le remplacer à court terme.

## 1.2 Conditions de préparation des travaux du conseil d'administration

Le Président du conseil d'administration :

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

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

## 1.3 Réunion du Conseil d'administration

Les administrateurs ainsi que les représentants des organes représentatifs du personnel sont convoqués par le Président au moins trois (3) jours avant la réunion du conseil d'administration essentiellement par lettre recommandée ou par tous moyens.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, les commissaires aux comptes ont été convoqués aux réunions du conseil d'administration qui ont examiné et arrêté les comptes semestriels consolidés ainsi que les comptes annuels.

Lors des réunions du conseil d'administration, un dossier présentant l'ordre du jour et les différents documents pouvant faciliter les débats est remis à chaque personne présente.

Au cours de l'exercice 2013 le conseil d'administration s'est réuni 7 fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité de 83%.

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

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

#### **1.4 Pouvoirs du Directeur général**

Je vous rappelle que le Président du conseil d'administration de la Société exerce également les fonctions de Directeur général.

A ce titre ses pouvoirs ne font l'objet d'aucune limitation, qu'elle soit statutaire ou décidée par le conseil d'administration.

Cependant, il est d'usage que le Président Directeur général requiert l'avis du conseil d'administration pour toutes opérations de croissance externe ou de cession de filiale ou de participation ainsi que pour les emprunts importants.

#### **1.5 Pouvoirs du Directeur général délégué**

Les pouvoirs du Directeur général délégué ne font l'objet d'aucune limitation, tant statutaire que décidée par le conseil d'administration.

#### **1.6 Rémunération des mandataires sociaux**

La rémunération perçue au cours de l'exercice 2013 par Madame Rébecca MEIMOUN, administrateur, l'a été au titre de son contrat de travail conclu avec la société **Keyrus SA**, à l'exception des jetons de présence dont le détail figure dans le rapport de gestion.

Cette rémunération a été fixée conformément à la pratique de marché sur ce type de postes.

Au titre de l'exercice 2013, les jetons de présence s'élèvent à 51.250 € et se répartissent comme suit:

Exprimé en €		
ADMINISTRATEURS	ANNEE 2013	ANNEE 2012
Eric COHEN	34 250	34 000
Rebecca MEIMOUN	1 750	1 500
Laetitia ADJADJ		
Philippe LANSADE	1 750	1 500
Didier TAUPIN	1 750	1 500
Claude BENMUSSA	11 750	11 500
TOTAL	51 250	50 000

Les critères d'attribution des jetons de présence attribués au cours de l'exercice 2013 sont les suivants :

- Un montant fixe annuel de 32.500 € est attribué à Monsieur Eric COHEN qui est en charge de la préparation des Conseils d'administration
- Un jeton de 250 € est attribué à chaque administrateur lorsqu'il assiste au Conseil d'Administration.
- Un montant de 10.000 € est attribué à Monsieur Claude BENMUSSA es-qualité d'administrateur présidant les travaux du Comité d'audit

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

Je vous indique par ailleurs que Monsieur Didier TAUPIN, directeur général délégué, administrateur, bénéficie d'un contrat de mandataire social. Sa rémunération est fixée par le conseil d'administration et correspond à la pratique de marché sur ce type de poste.

Je vous précise en outre que Monsieur Didier TAUPIN est bénéficiaire d'une clause de rupture de son mandat social limitée à 100 000 € de rémunération brut. Cette indemnité forfaitaire de rupture est subordonnée au respect des conditions de performance suivantes :

- Le chiffre d'affaires de l'exercice n doit être en croissance par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice n-1,
- Progression et développement des offres conseil

Le 6 janvier 2014, Monsieur Didier TAUPIN a été révoqué de son mandat. Les conditions susmentionnées étant remplies, il a perçu cette indemnité forfaitaire brute de 100.000 €.

Monsieur Eric COHEN, Président-Directeur Général de la société, ne bénéficie ni d'un contrat de travail ni d'une clause de rupture de son mandat. Sa rémunération est fixée par le conseil d'administration.

Concernant les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, nous vous renvoyons au rapport spécial sur les attributions d'actions gratuites.

### **1.7 Limitations aux pouvoirs des Managers des filiales**

Une charte de gouvernance a été établie et signée par l'ensemble des managers depuis septembre 2011.

Elle définit les pouvoirs et les responsabilités de chacun des dirigeants des filiales ainsi que les relations à l'intérieur du Groupe.

Les managers opérationnels des filiales bénéficient d'une délégation de pouvoir du Président pour la gestion et la direction quotidienne et opérationnelle des sociétés. Il est prévu en particulier que :

- des plafonds de dépenses par nature soient fixés. Toute dépense dépassant ces plafonds doit être préalablement autorisée par la direction financière de **Keyrus** ;

- tout investissement de plus de 5.000€ doit faire l'objet d'une information spécifique auprès de la direction financière. Des plafonds sont fixés en fonction de leur nature, au-dessus desquels ces investissements doivent être préalablement autorisés par la direction financière du groupe ;
- l'embauche de tout personnel d'encadrement ou de direction soit autorisée par la direction de la Société ;
- Tout avoir de plus de 20.000€ doit faire l'objet d'une information spécifique auprès de la direction financière. Tout avoir de plus de 40.000€ doit être préalablement autorisé par la direction financière du groupe.

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

## **2. Procédures de contrôle interne**

### **2.1 Définition et objectifs du contrôle interne chez Keyrus**

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

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

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

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

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

### **2.2 Les structures et acteurs du contrôle interne du groupe Keyrus**

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

Les structures de contrôle comprennent notamment :

- le Conseil d'Administration qui, en raison de ses pouvoirs et son rôle de contrôle et d'orientation, est le premier acteur du contrôle interne du groupe ;
- la Direction du Groupe est assurée par le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué. Il est rappelé que le Directeur Général Délégué a été révoqué de ses fonctions le 6 janvier 2014 et qu'il n'est pas envisagé de le remplacer à court terme.

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

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

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

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

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

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

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

Au sein de cette Direction Financière :

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

### **2.3 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

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

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

### 2.3.1 Processus budgétaire

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

Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes :

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

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

### 2.3.2 Reporting mensuel

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

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

### 2.3.3 Comptes consolidés

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

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

Les liasses de consolidation sont établies en monnaie locale et selon les principes comptables locaux.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de **Keyrus** de l'exercice 2013 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne

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

## **2.4 Procédures de contrôle interne relatives à la gestion des risques**

Ces procédures sont détaillées dans la partie 3 du rapport de gestion.

## **3 Plan d'actions pour 2014**

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

- Amélioration continue des processus et systèmes de capitalisation des connaissances;
- Amélioration de l'organisation et des processus de la fonction finance et des systèmes de gestion **Keyrus**
- Poursuite du développement et de l'amélioration des outils de pilotage et notamment au niveau de **Keyrus SA** par la capitalisation sur l'ERP mis en place en 2012

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

La société a été informée de la parution du Code de gouvernement d'entreprise élaboré par Middelnext pour les valeurs moyennes et petites en décembre 2009 mais notre société maintient sa décision de ne pas souscrire au code de gouvernement d'entreprise prévu par la loi du 3 juillet 2008.

Je considère en effet que notre société est d'ores et déjà suffisamment transparente sur le mode de rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux, en particulier au niveau de la subordination de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux à la performance du groupe. Je rappelle en effet que ce type de mesure est appliqué depuis de nombreuses années.

Enfin, le type de rémunération et d'avantages des dirigeants mandataires visés dans le code de gouvernement d'entreprise, ne trouvent pas application au sein de notre Groupe.

A toutes fins utiles, je précise que seul Monsieur Didier TAUPIN bénéficie d'une clause de rupture de son mandat de directeur général délégué dont le montant est limité à 100.000 euros et dont le versement est subordonné aux performances de l'entreprise.

A l'exception de Madame Rebecca MEIMOUN et de Monsieur Didier TAUPIN sus mentionnés, aucun autre dirigeant mandataire social n'est titulaire d'un contrat de travail.

Je rappelle que Messieurs Claude BENMUSSA et Philippe LANSADE sont administrateurs indépendants.

## **5 Modalités de participation à l'assemblée générale**

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

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

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

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

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

Toutefois, le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription des actionnaires sur les registres de la société ou à la production d'un certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'assemblée des actions inscrites dans ce compte, trois (3) jours avant la réunion.

Les actionnaires qui n'ont pas libéré leurs actions des versements exigibles n'ont pas accès aux assemblées.

En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours avant la date de l'assemblée.

#### **Informations de l'article L.225-100-3 du code de commerce**

Les informations prévues par l'article L225-100-3 du code de commerce relatif aux éléments susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrites dans le rapport de gestion de l'exercice 2013.

Le Président du Conseil d'Administration  
Eric **COHEN**

## **4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Keyrus et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

# RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION  
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE  
DU 22 MAI 2014  
INCLUANT LE RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE

Chers Actionnaires,

Nous vous avons convié, 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 2013.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2013. En effet, nous vous rappelons que, les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext de NYSE Euronext (« Eurolist »), compartiment C (small caps) de la Bourse de Paris et nous avons établi des comptes consolidés.

Nous avons l'honneur de soumettre ce rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, l'annexe et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

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

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

Nous vous demandons de nous en donner acte.

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

Nom au 31/12/2013	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/13 - 31/12/13
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	84%	84%	01/01/13 - 31/12/13
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	84%	84%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Chine	Shangai	31 décembre	100%	70%	01/01/13 - 31/12/13
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/13 - 31/12/13
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/13 - 31/12/13
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Capital Market	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus UK	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	28/02/13 - 31/12/13
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	92%	92%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	83%	01/01/13 - 31/12/13
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13

### 1.1 Faits marquants de l'exercice

Dans un marché concurrentiel et situation conjoncturelle difficile, la poursuite de notre stratégie de différenciation par une véritable offre de conseil technologique a permis au groupe de connaître une croissance supérieure à celle du marché. La croissance organique des activités du Groupe est de 4,6%. Cependant, cette croissance est en nette ralentissement par rapport à l'année 2012 (+8,1% de croissance organique en 2012), sur les deux segments Grands Comptes et Mid Market.

Les activités Grands Comptes, toujours en croissance et surperformant leur marché, ont connu une croissance organique en ralentissement par rapport à l'an dernier : de 8,1% elle passe à 5,6%.

Les activités Mid Market, dans la continuité des choix stratégiques du second semestre 2012, n'ont progressé que de 2,0% en croissance organique contre 6,8% l'an dernier, l'accent étant mis sur le maintien de la rentabilité.

Le résultat opérationnel courant (ROC) est en légère progression passant de 4,5M€ à 4,6M€ : le ROC du secteur Grands Comptes progresse légèrement de 0,1M€ passant à 2,6M€ en 2013 alors que celui du Mid Market reste stable à 2,0M€.

La dette financière nette reste maîtrisée au 31 décembre 2013 à 15,4 M€ contre 14,5 M€ au 31 décembre 2012, grâce à une bonne gestion du besoin en fonds de roulement.

La trésorerie progresse au 31 décembre 2013 à 16,6M€ (15,4M€ au 31 décembre 2012) et la structure financière reste solide.

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

Le contrôle sur le CIR des années 2009 à 2011, sollicité par la société depuis 2012 et commencé en mai 2013, est toujours en cours. A ce stade, l'administration a validé les projets CIR du périmètre de la Business Intelligence, à la fois l'éligibilité et les temps. Les travaux sur le périmètre Biopharma et sur l'éligibilité de certaines charges sociales prises en compte dans le calcul du coût associé aux recherches sont toujours en cours. Afin d'interrompre la prescription qui risquait de frapper le CIR de l'exercice 2009, l'administration a pris une position écrite à titre conservatoire pour cette seule année 2009. Ceci permet de prolonger en 2014 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR de l'année 2009. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2013.

#### 1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2013 les initiatives lancées au cours des dernières années pour se donner les moyens de traiter l'ensemble des problématiques des entreprises en matière de pilotage de la performance, gestion des données et maîtrise du canal digital.

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

En terme de croissance externe, l'année 2013 est marquée par des reprises ciblées d'activités complétant le portefeuille d'offres.

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

#### 1.1.2 MID MARKET

Dans un contexte de marché un peu moins favorable que celui des Grands Comptes, le Groupe a su conserver un bon niveau de performance tout en reprenant à la fois, comme annoncé, une progression de son niveau d'activité par croissance organique (+2,0%) et un niveau de rentabilité satisfaisant en améliorant ses ventes de services (+3% par rapport à 2012).

Les activités dans l'Est de la France (3 agences en Alsace et en Franche Comté) ont été cédées au second semestre. Cette cession a un impact de 1M€ sur les ventes proforma.

La société a continué à améliorer la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une progression de l'ordre de 5% par rapport à 2012.

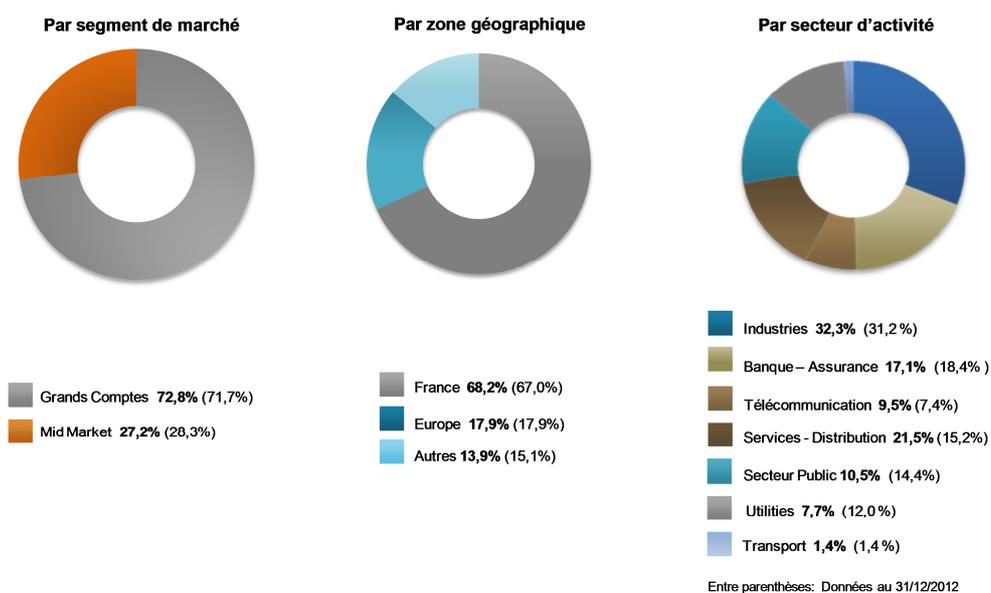
En revanche, compte tenu d'une conjoncture qui pousse les PME (cible de ce segment) à ralentir leurs investissements en particulier en matière d'évolution de système de gestion, les ventes de licences ont baissé de 20% en 2013.

## 1.2 Activité et résultats du groupe - évolution prévisible

### 1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

En terme d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 158,9 M€ en 2013 contre 153,3 M€ en 2012 soit une progression de 3,6% (+5,1% sur les Grands Comptes et -0,2% sur le Mid Market). La croissance organique est de 4,6%, preuve que les choix stratégiques de la direction du groupe portent leurs fruits.

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



La note 5 de l'annexe des comptes consolidés exprime l'évolution de l'activité par secteur. La répartition géographique évolue légèrement par rapport à 2012, avec une baisse de la part de l'international, liée en grande partie à l'effet de change défavorable sur le Real brésilien et le dollar Canadien, mais aussi à une baisse du chiffre d'affaires au Canada.

### 1.2.2 RESULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe **Keyrus** sur l'exercice 2013 peut être résumée comme suit :

Exprimé en k€	31/12/2013	31/12/2012
Chiffre d'affaires	158 904	153 349
Résultat opérationnel courant	4 639	4 454
Résultat opérationnel	4 367	4 243
Résultat financier	-1 031	-1 293
Impôt sur les résultats	-1 682	-1 198
Résultat net	1 655	1 751
Dont :		
Part du Groupe	1 506	1 812
Part des Minoritaires	149	-61

- **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 4.639 K€ au 31 décembre 2013 contre 4.454 K€ au 31 décembre 2012 soit une hausse de 4,1 %. Il intègre les coûts liés à la mise en place de l'ensemble des compétences, notamment en matière de Conseil, nécessaires pour délivrer l'ambition du Groupe en matière d'offre de services.

Les charges d'exploitation sont ainsi essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 58,6 % du chiffre d'affaires (contre 57,7% l'année dernière).

Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 38,7 % du chiffre d'affaires (contre 39,5% l'année dernière). Ces évolutions s'expliquent notamment par un recours privilégié à des salariés plutôt qu'à de la sous-traitance.

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2013 s'élevaient à 1.646 collaborateurs en augmentation de 5,4% comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitant inclus) s'élèvent à 1.793 au 31 décembre 2013, en progression de 6,2% par rapport au 31 décembre 2012.

- **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel, qui intègre des produits et charges non récurrents pour -271 K€, se situe à 4.367 K€ contre 4.243 K€ au titre de l'exercice 2012 soit une amélioration de 2,9%. Il est principalement constitué de 0,7M€ de coûts de réorganisation partiellement compensés par une plus-value de cession des activités de l'Est d'**Absys Cyborg** de 0,2M€.

- **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à - 1.031 K€ contre -1.293 K€ au titre de l'exercice 2012. Il se compose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de -1.082 K€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +52 K€ qui se composent principalement de 855K€ de produits de désactualisation des créances d'exploitation compensés par -194K€ de gains/pertes de changes et -

592K€ d'autres charges financières (dont -433K€ de retraitement des justes valeurs des instruments financiers et -99K€ de pertes d'actualisation).

- Impôts sur les résultats :

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 1.682K€. L'impôt comprend la CVAE qui représente un montant de 793K€ (net de l'impact de sa déductibilité sur l'impôt sur les résultats). La charge augmente de 483K€ : cette augmentation s'explique principalement par une dégradation de l'impact des impôts différés de 644K€ compensée par une baisse des impôts dus en Belgique et au Canada.

### 1.2.3 SITUATION FINANCIERE DU GROUPE

- Capitaux permanents :

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2013 à 34.391 K€.

- Passifs non courants :

Le total des passifs non courants s'élève à 23.657 K€ dont 14.717 K€ de passifs financiers.

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable. 4,4 M€ font l'objet d'une couverture de taux, en particulier avec un SWAP de taux souscrit en 2012 concernant la dette levée auprès du Crédit du Nord (3 M€).

Caractéristiques des titres émis, emprunts contractés et découverts bancaires	Taux fixe Taux variable	Montant global des lignes (K€)	Échéances	Existence ou non de couverture
Emprunts 2008 OBSAAR	Taux variable	2 600	2014	Partielle
Emprunts 2010 Palatine	Taux variable	1 200	2015	Pas de couverture
Emprunts 2011 Crédit du Nord	Taux variable	1 800	2016	Oui
Emprunts 2011 OSEO	Taux variable	1 000	2018	Pas de couverture
Emprunt 2012 OSEO	Taux variable	7 181	2015	Pas de couverture
Emprunt 2012 Société Générale	Taux fixe	1 430	2017	NA
Emprunts 2012 Banque Populaire	Taux variable	1 600	2018	Pas de couverture
<b>TOTAL</b>		<b>16 811</b>		

- Endettement Financier net :

La trésorerie du groupe s'élève à 16,6 M€ au 31 décembre 2013, en hausse de 1,2M€ par rapport au 31 décembre 2012.

L'endettement financier net du groupe s'entend ici au sens des covenants bancaires, à savoir toute dette financière souscrite auprès d'un établissement financier diminuée de la trésorerie nette et des valeurs mobilières de placement. Il s'élève à 15,4 M€ au 31 décembre et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2013	31/12/2012
A. Trésorerie	11 186	11 407
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	5 673	4 245
<b>D. Liquidités (A+B+C)</b>	<b>16 859</b>	<b>15 652</b>
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	252	237
G. Part à moins d'un an des dettes Long term	19 842	13 093
H. Autres dettes court terme		
<b>I. Total (F+G+H)</b>	<b>20 094</b>	<b>13 330</b>
<b>J. Endettement financier à court terme</b>	<b>3 234</b>	<b>-2 322</b>
K. Dette bancaire à long terme	4 956	6 943
L. Obligations émises	0	2 542
M. Autres dettes à long terme	7 181	7 329
<b>N. Total (K+L+M)</b>	<b>12 137</b>	<b>16 814</b>
<b>O. Endettement financier net (J+N)</b>	<b>15 372</b>	<b>14 492</b>

- Investissements :

Les immobilisations incorporelles présentent une valeur comptable nette de 39.779 K€ et se composent principalement des goodwill pour 38.990 K€.

Les immobilisations corporelles présentent une valeur comptable nette de 2.078 K€.

Les immobilisations financières présentent une valeur comptable nette de 2.987 K€ constitués principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participations non consolidés.

Le groupe a financé ses investissements sur fonds propres.

Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables qui sont comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations s'élèvent à 3.922 K€ au 31 décembre 2013 et sont actualisées.

- Autres Actifs non courants :

Suite au changement de la réglementation relative au remboursement des Crédits d'Impôt Recherche, et au remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs non courants un montant de 20,4 M€ correspondant aux créances des exercices 2011, 2012 et 2013, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 3,1%.

Le groupe dispose d'une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 16,9 M€ à mettre en perspective de dettes financières représentant un total de 35,5 M€ (cf. note 20 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2013).

#### 1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+4,6%) supérieure au marché tout en consolidant son portefeuille d'offres : Management Consulting - Transformation Digitale - Data Intelligence, **Keyrus** poursuit sa trajectoire stratégique et construit son offre de service numérique intégrée pour accompagner ses clients dans la capacité à transformer leur 'data' en action.

Pour le segment Mid Market, poursuite d'une stratégie de prudence en matière de croissance organique compte tenu de l'environnement économique avec de nouveaux investissements R&D et Innovation autour de nouvelles solutions Cloud - SaaS.

#### 1.2.4.1 Grands comptes

Le Groupe **Keyrus** a continué en 2013 à améliorer sa notoriété et la reconnaissance de sa marque auprès des organisations Grands Comptes et Mid Market.

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

En 2014, le Groupe **Keyrus** va poursuivre ses investissements en matière d'innovation, de compétences conseil et de qualité de service, et ce sur l'ensemble de ses grandes implantations de façon à pouvoir déployer de grands projets sur l'ensemble des zones d'activité des grands comptes avec un déploiement progressif de ses expertises Digitales et Big Data/Analytics sur l'ensemble de ses zones géographiques.

Le Groupe **Keyrus** anticipe un marché plus favorable en 2014 mais avec toujours une forte pression sur les prix.

#### 1.2.4.2 Mid Market

L'exercice 2014 s'exercera dans un contexte économique toujours difficile pour les PME. **Absys Cyborg** pourra cependant capitaliser sur une base installée unique de plus de 3500 clients qui présente de nombreuses opportunités de migrations de sa base installée vers les versions les plus innovantes de ses logiciels. La croissance estimée du revenu devrait être de 3 à 4% à périmètre équivalent, sans sacrifier aux objectifs de rentabilité.

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

**Absys Cyborg** a mis en œuvre un dispositif spécifique visant à développer le revenu licence lié à la signature de nouvelles affaires.

Les résultats du premier trimestre confirment un bon démarrage de l'exercice et une activité de très bonne tenue.

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

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

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

### 1.3 [Activité des principales filiales](#)

#### 1.3.1 ABSYS-CYBORG :

La société **Absys-Cyborg** a réalisé un chiffre d'affaires de 42,5 M€ (42,5 M€ en 2012) et un résultat d'exploitation de 2,3 M€ contre 2,1 M€ en 2012.

En juillet 2013, la société a cédé trois de ses agences dans l'Est de la France (Strasbourg, Mulhouse et Besançon) appelés « activité Est », car elle ne parvenait pas à rentabiliser ce périmètre faute d'atteinte d'une taille critique. L'impact en proforma sur les ventes du second semestre est de 1M€.

### 1.3.2 Keyrus SUISSE :

La société **Keyrus Suisse** a réalisé un chiffre d'affaires de 1,9 M€ (1,5 M€ en 2012) et un résultat d'exploitation de -0,2 M€ contre 0,05 M€ en 2012.

### 1.3.3 Keyrus BELGIQUE:

La société **Keyrus Belgique** a réalisé un chiffre d'affaires de 14,7 M€ (13,6 M€ en 2012) et un résultat d'exploitation de 0,3 M€ contre 0,4 M€ en 2012.

### 1.3.4 Keyrus Biopharma BELGIQUE:

Cette société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé respectivement un chiffre d'affaires de 9,1 M€ (9,3 M€ en 2012) et un résultat d'exploitation de 0,1M€ contre 0,4 M€ en 2012.

### 1.3.5 Keyrus CANADA:

**Keyrus CANADA** développe l'offre Business Intelligence de **Keyrus** au Canada et assure la veille technologique du Groupe sur le continent Nord-Américain. **Keyrus CANADA** a réalisé un chiffre d'affaires de 6,7 M€ (8,0 M€) et un résultat d'exploitation de -0,2 M€ contre 0,7 M€ en 2012.

En outre, Keyrus Canada a procédé à l'acquisition du fonds de commerce COI, activité spécialisée dans le conseil et le développement de solutions autour des technologies SAS. En outre, une réorganisation managériale.

### 1.3.6 Keyrus ESPAGNE:

Cette société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne. Le marché espagnol reste difficile du fait de la situation économique du pays mais la société réussit à maintenir sa base de clients actifs. En outre, le marché connaît un redémarrage depuis la fin de l'année qui profite aussi à Keyrus Espagne. **Keyrus** Espagne a réalisé un chiffre d'affaires de 3,6 M€ (2,9 M€ en 2012) et un résultat d'exploitation de -0,3 M€ (-0,2 M€ en 2012).

### 1.3.7 Keyrus BRESIL:

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence au Brésil. **Keyrus** Brésil a réalisé un chiffre d'affaires de 9,8 M€ (8,9 M€ en 2012) et un résultat d'exploitation de 0,5 M€ (0,3 M€ en 2012).

### 1.3.8 Keyrus MANAGEMENT:

Cette société a une activité de conseil en management. Elle a été créée au cours du premier semestre 2010. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 6,2 M€ (5,2 M€ en 2012) et un résultat d'exploitation de 0,3 M€ (- 0,2 M€ en 2012).

## 1.4 Evénements intervenus depuis la clôture

- Le 6 janvier 2014, Monsieur Didier TAUPIN, Directeur Général Délégué de Keyrus SA et Président de **Keyrus Management**, a été révoqué de son mandat dans la première et a démissionné de ses fonctions dans la seconde.
- La société **Keyrus** a racheté les parts de deux minoritaires de **Keyrus Management** afin de porter sa participation de 77% à 85,5%.
- La société **Keyrus** a racheté les parts d'un minoritaire de **Kadriss Group** afin de porter sa participation de 84% à 96%.
- Dans le cadre de l'engagement de racheter progressivement les 25% de parts minoritaires de **Keyrus Biopharma** Belgique pour un montant total de 1.040K€, la société a racheté 4,8% de la société, portant son pourcentage de détention à 96,4% du capital.

## 1.5 Approbation des comptes consolidés

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

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

L'ensemble des dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 4,5M€ au 31 décembre 2013 (4,9 M€ en 2012).

## 1.7 Facteurs de risques

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

### 1.7.1 Risques liés à l'activité

#### 1.7.1.1 Risques clients

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

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

	2013	2012
Premier client	4,8%	4,9%
Cinq premiers clients	16,9%	16,0%
Dix premiers clients	24,3%	23,3%

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

#### 1.7.1.2 Risques liés aux projets

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

#### 1.7.1.3 Risques liés aux évolutions technologiques

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

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

Par ailleurs, la société consacre en moyenne 3% de la masse salariale à la formation. Ceci lui garantit une évolution constante de l'expertise de son personnel. Le dispositif des « périodes de professionnalisation » mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue, qui s'inscrit dans une politique forte de l'entreprise d'évolution des compétences, technologiques mais aussi métiers et comportementales, s'est poursuivi en 2013.

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

#### 1.7.1.4 Risques liés à la concurrence

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

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

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

#### 1.7.1.5 Risques liés aux fournisseurs

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

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

Les activités du groupe sont exposées aux risques liés à la croissance du marché des Logiciels & Services Informatiques. La faible croissance économique, voire la récession, en France et sur les autres marchés sur lesquels **Keyrus** opère, peut entraîner un décalage des projets d'investissement des clients de **Keyrus** et de ses filiales, et pourrait avoir des conséquences sur son activité si elle venait à perdurer. Toutefois, le développement des activités de **Keyrus** à l'international et sur deux segments de marché distincts (Grands Comptes et Mid Market) devrait lui permettre de limiter ce risque, chacun de ces marchés ayant sa propre conjoncture.

#### 1.7.1.7 Risques liés au recrutement

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

**Keyrus** continue de renforcer ses compétences sur des profils expérimentés. Cette politique volontariste d'enrichissement de ses compétences permet à **Keyrus** de disposer de plus de ressources de haut niveau sur les projets actuels et d'être prêt pour servir ses clients en 2014.

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

#### 1.7.1.8 Risques liés aux personnes clés

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

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

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

#### 1.7.2 Risques Juridiques

##### 1.7.2.1 Risques réglementaires

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

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

Néant

##### 1.7.2.3 Assurances – couverture des risques

Le groupe opère sur une activité de prestations de services et une partie significative de son chiffre d'affaires est réalisée sur des projets au forfait (représentant environ 30% du chiffre d'affaires) avec garantie de bonne fin et pénalités.

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

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

1. responsabilité civile professionnelle ;
2. assurances des personnes employées pendant leur activité professionnelle ;

3. assurances des locaux et matériels utilisés ;
4. assurances des véhicules de la société utilisés par les employés ;
5. assurances des dirigeants de droit ou de fait.

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

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

#### 1.7.2.4 Risques sociaux

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

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

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

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

#### 1.7.3 Risques de Marché

##### 1.7.3.1 Risques de change et de taux

Le Groupe réalise 85% 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	139 239	104 932		34 307		34 307
Canadian Dollar - CAD	7 732	6 736		996		996
Brazilian Real - BRL	3 771	4 576		-805		-805
New Israeli Shequel - NIS	4 526	4 180		346		346
AUTRES	2 392	2 499		-107		-107
TOTAL	153 134	118 742		34 391		34 391

Les emprunts bancaires à hauteur de 25.498 K€ (contre 23.651 K€ à fin 2012) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe a procédé à une couverture partielle de son endettement en 2008 (solde au 31/12/2013 2.6M€). Par ailleurs, Le Groupe a réalisé, au début de l'année 2012 la couverture du risque de Taux sur l'emprunt contracté en 2011 auprès du Crédit du Nord pour un montant de 2.8M€.

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 5,7M€ et la trésorerie disponible est de 11,2M€.

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

L'annexe des comptes consolidés reprend ces informations dans la note 1 paragraphe 25.

#### 1.7.3.2 Risque sur les actions

en unité de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	975 008
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	975 008

#### 1.7.3.3 Risques liés aux marchés de capitaux

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

#### 1.7.3.4 Risque de liquidité

Les montants des emprunts bancaires et des découverts bancaires sont libellés en euros et le détail figure au paragraphe 1.2.3

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Le Groupe a souscrit des emprunts bancaires dont les conditions financières sont présentées ci-après :

- HSBC : emprunt bancaire en date du 26 novembre 2013 pour un montant de 1,2M€ sous forme de tirage multidevises (EUR, USD & CAD) :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 0M€ (ligne non tirée au 31 décembre 2013)
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,35% ou LIBOR 3 mois + 2,35%
  - Ratios financiers :

- Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
  - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.
- SOCIETE GENERALE : emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,5M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements mensuels
  - Taux d'intérêt fixe à 2,85%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
- OSEO : Financement en date du 12 mai 2012 pour un montant maximum de 7,2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 7,2 M€
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursement in fine
  - Taux d'intérêt variable basé sur l'EURIBOR 1M
  - Aucun Ratio financier applicable
- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,8 M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements trimestriels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,8%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  - Risque de taux couvert par un SWAP de taux
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1M€
  - 
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
  - Aucun Ratio financier applicable
- BANQUE PALATINE : emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,2M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + 1,3%
  - Ratios financiers

- Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
  - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
- OBSAAR : Les conditions financières sont présentées ci-après :
    - Montant : 13M€
    - Solde au 31 décembre 2013 : 2,6M€
    - Durée de l'emprunt : 6 ans
    - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
    - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%
    - Ratios financiers :
      - Demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
      - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations. L'EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.

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

### 2.1 Faits marquants de l'exercice

- Le contrôle sur le CIR des années 2009 à 2011, sollicité par la société depuis 2012 et commencé en mai 2013, est toujours en cours. A ce stade, l'administration a validé les projets CIR du périmètre de la Business Intelligence, à la fois l'éligibilité et les temps. Les travaux sur le périmètre Biopharma et sur l'éligibilité de certaines charges sociales prises en compte dans le calcul du coût associé aux recherches sont toujours en cours. Afin d'interrompre la prescription qui risquait de frapper le CIR de l'exercice 2009, l'administration a pris une position écrite à titre conservatoire pour cette seule année 2009. Ceci permet de prolonger en 2014 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR de l'année 2009. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2013.
- **Keyrus SA** a procédé à la création de **Keyrus UK**, afin de lancer une activité Capital Market sur le marché britannique.
- **Keyrus SA** a racheté 16,8% des minoritaires de **Keyrus Biopharma** et s'est engagé à racheter le solde des minoritaires au cours de l'année 2014. La participation de **Keyrus SA** dans **Keyrus Biopharma** est ainsi passée de 75% en 2012 à 91,8% au 31 décembre 2013.
- Suite au départ de trois associés, **Keyrus SA** a racheté 10,4% de **Keyrus Management**, passant sa participation dans la société de 67% à 77%.
- Suite au départ d'un associé, **Keyrus SA** a racheté 21,3% de **Kadris Group**, passant sa participation dans la société de 63% à 85%.

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

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 64.129 K€ contre 61.559 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transfert de charges et autres produits

pour un montant de 7.714 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 71.843 K€ contre 72.765 K€ en 2012.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 4,7 M€ au 31 décembre 2013 contre 6,8 M€ en 2012. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. La société a décidé de maintenir sa position prise au cours des exercices précédents en comptabilisant le produit en subvention d'exploitation dans ses comptes sociaux et ce en attendant la publication d'un règlement comptable officiel et définitif.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 71.277 K€.

Les différents postes sont les suivants :

- Achat de marchandises :	5.267 K€
- Achats et autres services externes :	19.726 K€
- Impôts, taxes et versements assimilés :	1.843 K€
- Charges de personnel :	42.199 K€
- Dotations nettes aux amortissements et provisions :	2.263 K€
- Autres charges	55 K€

L'exploitation a ainsi engendré un résultat bénéficiaire de 490 K€ contre 1.522 K€ en 2012.

Compte tenu d'un résultat financier positif d'un montant de 1.032 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 1.522 K€ contre 2.948 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 353 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 533 K€, le résultat de l'exercice se traduit par un bénéfice de 1.702 K€.

L'effectif salarié au 31 décembre 2013 est de 642 personnes.

Est annexé ci-après le tableau des résultats financiers des cinq derniers exercices.

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

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

	NON ECHU	0 à 30	31 à 60	61 à 90	91 +	TOTAL
2013	13 711 70,7%	923 4,8%	1 006 5,2%	646 3,3%	3 095 16,0%	19 382 100,0%
2012	4 169 48,1%	746 8,6%	276 3,2%	372 4,3%	3 106 35,8%	8 669 100,0%

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

### 2.3 Règles et méthodes comptables

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

## 2.4 Filiales et participations

### 2.4.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

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

### 2.4.2 ACQUISITION DE L'ANNEE :

- **Keyrus SA** a procédé à la création de **Keyrus UK**, afin de lancer une activité Capital Market sur le marché britannique.
- **Keyrus SA** a racheté 16,8% des minoritaires de **Keyrus Biopharma** et s'est engagé à racheter le solde des minoritaires au cours de l'année 2014. La participation de **Keyrus SA** dans **Keyrus Biopharma** est ainsi passée de 75% en 2012 à 91,8% au 31 décembre 2013.
- Suite au départ de trois associés, **Keyrus SA** a racheté 10,4% de **Keyrus Management**, passant sa participation dans la société de 67% à 77%.
- Suite au départ d'un associé, **Keyrus SA** a racheté 21,3% de **Kadris Group**, passant sa participation dans la société de 63% à 85%.

## 2.5 Dividendes antérieurs

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

## 2.6 Activité en matière de recherche et de développement

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

## 2.7 Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2013, ces dépenses s'élèvent à 72.312€.

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

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

## 2.9 Affectation des résultats

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice soit	1.702 k€
A hauteur de	0 k€
A la réserve légale qui est déjà dotée à son maximum légal de 10% du capital social	
Le solde, soit	1.702 k€
Au compte Report à Nouveau, qui de	7.256 k€
Sera porté à	8.958 k€

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

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

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

Il vous sera donné lecture de ce rapport.

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

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

## 2.11 Approbation des comptes, quitus

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

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

Nous vous renvoyons au paragraphe 1.4 du présent rapport

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

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

## 2.14 Informations concernant le capital

### 2.14.1 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL :

Au 31 décembre 2013, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

### 2.14.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA DETENTION PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS A AUTORISER PAR L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 22 MAI 2014

## Cadre Juridique

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 22 mai 2014.

### Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 975.008 actions en propre, soit 5,6 % du capital.

### Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2014

Au 31 mars 2014, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.644.672 actions en propre, soit 9,5 % du capital.

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

Au 31 décembre 2013, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité :	38.400 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions :	936.608 titres

### Finalités du programme de rachat renouvelé

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 22 mai 2014 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société,

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

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

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2013, soit 975.008 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 752.779, soit 4,4% du capital.

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

Le prix d'achat ne pourra excéder 2 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 1.505.558 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

## Modalités de rachat

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

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

## 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 21 mai 2013 et expirera donc au plus tard le 21 novembre 2014. 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 2013.

## Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2013	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	5,64%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	975 008
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 143
Valeur de marché du portefeuille (K€)	1 063

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2014 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

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

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

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

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2013 est la suivante :

ACTIONNAIRES	31-déc-13		NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
	NOMBRE D'ACTIONNAIRES DETENUES	% DU CAPITAL		
Mr Eric Cohen	10 031 700	58,1%	20 063 400	75,7%
Mr Didier Taupin	1 000 403	5,8%	1 000 403	3,8%
Public	5 270 759	30,5%	5 457 084	20,6%
AUTO DETENTION	975 008	5,6%		
<b>TOTAL</b>	<b>17 277 870</b>	<b>100,0%</b>	<b>26 520 887</b>	<b>100,0%</b>

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

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

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

#### 2.14.6 ACTIONNARIAT DE CONTROLE

Le contrôle est décrit au paragraphe 2.14.4 Monsieur Eric Cohen qui détient 58,1% du capital et 75,7% des droits de vote de la Société contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de six membres au 31 décembre 2013 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.

La Direction Générale de la société est partagée avec un Directeur Général Délégué – Monsieur Didier TAUPIN qui détient les mêmes pouvoirs que ceux du Président-Directeur Général. Il est rappelé que le Directeur Général Délégué a été révoqué de ses fonctions le 6 janvier 2014 et qu'il n'est pas envisagé de le remplacer à court terme.

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

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites en page 70. La société est contrôlée comme décrit ci-dessus ; la société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

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

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

#### 2.14.8 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

#### 2.14.9 NANTISSEMENT

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

#### 2.14.20 AUGMENTATION DE CAPITAL

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

### 2.15 Mandataires sociaux

#### 2.15.1 REMUNERATIONS ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX :

- Les jetons de présence payés au titre des années 2013 et 2012 se décomposent comme suit :

Exprimé en €		
ADMINISTRATEURS	ANNEE 2013	ANNEE 2012
Eric COHEN	34 250	34 000
Rebecca MEIMOUN	1 750	1 500
Laetitia ADJADJ		
Philippe LANSADE	1 750	1 500
Didier TAUPIN	1 750	1 500
Claude BENMUSSA	11 750	11 500
TOTAL	51 250	50 000

- La rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 est de 689.231 €, dont 18.231 € relatifs aux avantages en nature, et se décompose comme suit :

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social										
	2013					2012				
	Fixe	%	Variable	%	Total	Fixe	%	Variable	%	Total
M. Eric COHEN	240 000	70,59%	100 000	29,41%	340 000	240 000	75,00%	80 000	25,00%	320 000
Mme. Rebecca MEIMOUN	98 217	86,75%	15 000	13,25%	113 217	100 858	87,05%	15 000	12,95%	115 858
M. Didier TAUPIN	216 014	91,53%	20 000	8,47%	236 014	216 547	73,02%	80 000	26,98%	296 547
<b>Total</b>	<b>554 231</b>		<b>135 000</b>		<b>689 231</b>	<b>557 405</b>		<b>175 000</b>		<b>732 405</b>

Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 51.250 € en 2013 et 50.000 € en 2012.

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN au cours des exercices 2013 et 2012 l'a été au titre de son contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

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

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

Au terme d'une délibération du conseil en date du 14 février 2008, la société a nommé Monsieur Didier TAUPIN, en qualité de directeur général délégué. Il a été décidé qu'en cas de révocation de son mandat, Monsieur Didier TAUPIN percevra à première demande une indemnité forfaitaire de rupture d'un montant de 100.000 € bruts, en réparation du préjudice, sauf en cas de révocation pour une cause assimilée à une faute grave ou lourde telle que définie par le droit du travail et la jurisprudence.

Cette indemnité forfaitaire de rupture est subordonnée au respect des conditions de performance suivantes :

- Le chiffre d'affaires de l'exercice n doit être en croissance par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice n-1,
- Progression et développement des offres conseil.

La révocation de Monsieur Didier TAUPIN au terme des délibérations du conseil le 6 janvier 2014 a entraîné le paiement de cette indemnité.

Le montant des avantages en nature résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société ou d'une couverture sociale sont de 18.231 € au titre de 2013 et 18.764 € au titre de 2012 et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social		
en Euros	2013	2012
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 217	2 217
M. Didier TAUPIN	16 014	16 547
<b>TOTAL</b>	<b>18 231</b>	<b>18 764</b>

- Tableau des titres donnant accès au capital

	DATE DECISION D'ATTRIBUTION	ACTIONS GRATUITES	BSAAR 2008
Mr Eric COHEN	10-août-08		600 000
Mr Didier TAUPIN	5-août-10		500 000

Au cours de l'exercice 2013, les mandataires sociaux n'ont exercé aucun titre donnant accès au capital.

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

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

#### 2.16 [Situation de la société, perspectives d'avenir](#)

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

#### 2.17 [Evolution du cours du titre au cours de l'exercice écoulé](#)

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 0,88 € et 1,30 €.

En annexe 4 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la société pour la période de janvier 2013 à mars 2014.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2013, 2.584.201 actions peuvent être souscrites (dont 1.100.000 bons appartenant aux dirigeants).

#### 2.19 [Attribution d'actions gratuites](#)

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

#### 2.20 [Franchissement de seuil](#)

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2013.

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

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

## 2.22 Direction générale

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

### 2.22.1 NOMINATION D'UN DIRECTEUR GENERAL DELEGUE

Le Président Directeur Général est assisté dans ses fonctions de direction générale par un Directeur Général Délégué, Monsieur Didier TAUPIN. Cependant ce dernier a été révoqué de ses fonctions le 6 janvier 2014 et il n'est pas envisagé de le remplacer à court terme.

## 2.23 Conséquences environnementales et sociales de l'activité

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

### 2.23.1 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

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

### 2.23.2 CONSEQUENCES SOCIALES :

L'effectif de **Keyrus SA** s'élevait à 642 personnes au 31 décembre 2013.

La variation de l'effectif de **Keyrus SA** s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2013 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2012	612
RECRUTEMENTS	172
DEPARTS	142
DEMISSION	82
FIN DE PERIODE ESSAI (DONT 8 A L'INITIATIVE EMPLOYEUR)	18
LICENCIEMENT	11
RUPTURE CONVENTIONNELLE	19
TRANSFERT	1
FIN DE CDD	11
TOTAL DES DEPARTS	142
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2013	642

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

94% de l'effectif travaille à temps complet. Le temps partiel est principalement constitué de 4 /5ème. La société **Keyrus** a mis en place les 35 heures au 1er janvier 2001 en application de l'accord Syntec du 22/06/99 sur la durée du travail qui a été étendu le 22/11/00.

L'absentéisme pour maladie est faible à 1,88% en légère hausse par rapport à 2012 (1,66%).

La société a prolongé sur 2013 ses efforts constants de formation du personnel tant par des formations externes que par des formations suivies en interne. L'effort de formation s'est élevé à 3% de la masse salariale 2013.

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

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (1 % de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2013 par l'organisation d'une soirée pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année. Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été servie aux salariés.

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

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

### 3 FACTEURS DE RISQUES

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

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

#### 4.1 Structure du capital de la société

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

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

Néant

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

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

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

Néant

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

Néant

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

Néant

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

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

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

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

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

Néant

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

Néant

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

### 5.1 [Autorisation d'un programme de rachat d'actions](#)

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

Ce programme aurait les caractéristiques suivantes :

- autorise le conseil d'administration à acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, soit 1.727.787 actions, pour un montant global maximum ne pouvant excéder 3.455.574 € ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens en conformité avec les dispositions légales en vigueur ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la société est conférée aux fins suivantes :
  - L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 22 mai 2014 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,
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à deux euros

(2€), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 0,50 Euros par action ;

- décide que l'acquisition, la cession, le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens, notamment de gré à gré ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la société.

Nous vous proposons donc d'autoriser le Conseil d'administration à acquérir en Bourse les actions propres de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes légaux et réglementaires et suivant les modalités ci-après exposées.

Le prix d'achat maximum des actions serait de 2 € par action. Le prix de vente minimum des actions serait de 0,5 € par action. Le nombre maximum d'actions acquises serait de 1 727 787 actions, en ce compris les actions déjà détenues par la Société, soit environ 10% existant à la date de la présente assemblée.

Si votre assemblée en décide ainsi, les actions acquises en application de cette autorisation pourront être acquises en une ou plusieurs fois, par tous moyens, y compris de gré à gré.

Cette autorisation, qui se substituerait à celle accordée par l'assemblée générale mixte du 21 mai 2013, serait donnée pour une durée ne pouvant excéder dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée et, en tout état de cause pour une durée expirant à l'issue de la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore au 31 décembre 2014.

Au 31 mars 2014, la Société, ayant fait usage de l'autorisation de rachat de ses propres actions qui lui a été consentie par l'assemblée générale mixte du 21 mai 2013 et qui vient à expiration à l'issue de la présente assemblée, la société est propriétaire de 1.644.672 actions acquises dans le cadre de l'autorisation antérieure, sur les 17.277.870 actions formant son capital social à cette date.

## 5.2 Renouvellement du mandat des administrateurs

Noms Administrateurs	Assemblée Générale Désignation	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Monsieur Eric COHEN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Rebecca MEIMOUN	07 juin 2011	31 décembre 2016
Madame Laetitia ADJADJ	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Philippe LANSADE	07 juin 2011	31 décembre 2016
Monsieur Didier TAUPIN	10 juin 2010	31 décembre 2015
Monsieur Claude BENMUSSA	10 juin 2010	31 décembre 2015

Il est rappelé que le Monsieur Didier TAUPIN a été révoqué de ses fonctions et mandats le 6 janvier 2014 et qu'il n'est pas envisagé de le remplacer à court terme.

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

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

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

### 6.1 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce, de déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de consentir, en une ou plusieurs fois, au profit (i) des salariés ou de certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel, (ii) des mandataires sociaux définis par la loi, tant de la société que des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code du commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la société à émettre à titre d'augmentation de capital, ou à l'achat d'actions existantes de la société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi, étant précisé que le montant de l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions est autonome et distinct et ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus aux termes des autres résolutions.

1. Le nombre total des options qui seraient ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L.225-182 et R.225-143 du Code de commerce sous réserve de toutes autres limitations légales.
2. Le délai d'exercice des options consenties ne pourrait excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.
3. En cas d'octroi d'option de souscription, le prix de souscription des actions par les bénéficiaires serait déterminé le jour où les options seraient consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'actions sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT, lors des vingt (20) séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties.
4. En cas d'octroi d'option d'achat, que le prix d'achat des actions par les bénéficiaires serait fixé le jour où les options seraient consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L.225-208 et L.225-209 du Code de commerce.
5. Aucune option de souscription ou d'achat ne pourrait être consentie moins de vingt (20) séances de Bourse après que soit détaché des actions un droit à un dividende ou un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital, et durant le délai, et durant le délai de dix (10) séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.

6. En application de l'article L.225-178 du Code de commerce, l'autorisation emporterait, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options.
7. Le conseil d'administration aurait tous pouvoirs pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur relevé et, notamment pour :
  - Arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
  - Fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévu ci-dessus ; fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté qui devront remplir les bénéficiaires de ces options, décider des, mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R.225-137 à R.225-142 du Code de Commerce,
  - Fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options, Suspendre temporairement les levées d'options, conformément aux dispositions de l'article L. 225-149-1 du Code du commerce,
  - Accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire.
  - Sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
8. La durée de validité de cette délégation serait fixée à dix-huit (18) mois.

#### 6.2 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L. 228-91 à L.228-97 du Code du Commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscriptions des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence.

2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt et unième (21ème) résolution.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation décider que :
  - a) Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
  - b) Le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
  - c) Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
    - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
    - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou international et/ou à l'étranger.
4. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
5. Le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale.
6. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour précéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
7. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

8. Fixer à dix-huit mois la durée de validité de la présente délégation.
  9. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.
- 6.3 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances sans droit préférentiel de souscription par placement privé.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants (notamment L.225-129-2, L.225-135, L.225-136) et L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce de:

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission par une offre visée au II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier, dite par placement privé, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances.
2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 % du capital social par période de douze (12) mois, ce montant s'imputant sur le plafond global d'augmentation de capital.
3. Décider que le prix minimum d'émission des actions sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5% .
4. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra opérer soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions en application conjuguée des articles L 225-136 et L 228-91 et suivants du code de commerce.
5. Décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres au profit des personnes définies par le II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier.  
Si les souscriptions, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.
6. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
7. Décider que le conseil d'administration arrêtera, conformément à la législation applicable, les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment,

déterminera la catégorie des titres émis, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actes ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société ou la Filiale, selon le cas, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.

8. Décider que le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
9. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
10. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

#### 6.4 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public.

Nous vous proposons de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, votre compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances liquides et exigibles. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférences.
2. Décider que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.

3. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
4. Décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L.225-135 du Code du commerce.
5. Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.
6. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
7. Décider que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société, ou par la Filiale, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.
8. Décider que le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
9. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

10. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

11. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

6.5 **Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital de la société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.**

Nous vous proposons, conformément aux dispositions de l'article L.225-147 du Code de commerce de:

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L.225-147 susvisé, à l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
2. Décider que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10 % du capital social (tel qu'existant à la date de la présente assemblée), étant précisé que le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'impute sur le plafond global prévu par la vingt huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.
3. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
4. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L.225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particulier, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires.
5. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital
6. Fixer à dix huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

7. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

6.6 **Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission et attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe.**

Nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation, la compétence de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions nouvelles à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux et/ou des mandataires sociaux, de la Société et/ou du Groupe visés aux articles L.225-197-1 II et L.225-197-2 du Code de commerce.

Le conseil d'administration serait libre de faire usage ou non de la présente délégation et déterminera, selon qu'il le jugera opportun, l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites ainsi que les conditions et le cas échéant les critères d'attribution des actions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra représenter plus de 10 % du capital social de la société tel qu'existant au moment de l'utilisation par le conseil de la présente délégation.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne serait définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans minimum à compter de la fin de la période d'acquisition, et le conseil d'administration aurait la faculté d'augmenter les durées de la période d'acquisition et de l'obligation de conservation.

S'agissant des actions gratuites à émettre, la présente décision emporterait, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital au profit des bénéficiaires desdites actions soit par compensation avec les droits de créance résultant de l'attribution gratuite d'actions par constitution d'un compte spécial de réserve, soit par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription.

Tous pouvoirs seraient délégués au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, procéder le cas échéant à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la société, fixer en cas d'attribution d'actions à émettre le montant et la nature des réserves, bénéfiques et primes à incorporer au capital, constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence, et d'une manière générale faire tout ce qui sera nécessaire.

La durée de validité de la présente délégation serait fixée à dix huit mois (18 mois) à compter de l'assemblée.

6.7 Délégation octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons autonomes de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.228-95 et L.225-138 II du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes ci-après désignées de 1.500.000 bons autonomes de souscription d'actions qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la société et, pour permettre l'exercice de ces bons, autorise le conseil d'administration à augmenter en conséquence le capital social de la société. L'émission de ces bons pourra avoir lieu par attribution gratuite en application de l'article L 228-95 du Code de commerce.
2. Décider que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 375 000 euros correspondant à l'émission de 1 500 000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de réserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la société conformément à la loi.
3. Décider, conformément à l'article L.225-238 II du Code de commerce, pour la totalité des bons à émettre en vertu de la présente délégation, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux des filiales françaises ou étrangères de la société au jour de l'attribution des bons.
4. Décider expressément de renoncer, au profit des titulaires des bons, au droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions qui seront émises par exercice des bons.
5. Décider que la présente délégation est conférée au conseil d'administration pour une durée d'un an.
6. Décider que les principales modalités d'émission et d'exercice des bons seront les suivants.
  - les bons autonomes de souscription d'actions seront attribués gratuitement par le Conseil d'administration ;
  - le nombre maximal d'actions de la société, sauf ajustement prévu par la loi, pouvant être émises par exercice des bons autonomes de souscription d'actions est fixé à 1 500 000; le conseil demeurant libre de déterminer le nombre de bons à émettre et la parité d'exercice ;
  - les bons de souscription d'actions seront émis sous forme nominative ; les bons ne feront pas l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ; en outre, ils seront incessibles ;
  - les bons ainsi émis seront exerçables pendant une période de dix années à compter de leur émission par le Conseil d'administration ; au-delà de cette période, ils seront caducs ;
  - le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons autonomes de souscription d'actions, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront émis et attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera déterminé comme suit :

- (i) En l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société réalisées dans les six (6) mois précédant l'attribution des dits bons, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la société sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'attribution des bons, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du Conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées.
- (ii) Dans l'hypothèse où la société aurait réalisé dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits bons, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société,
- (a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les bons seront consentis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital .
- (b) Si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.
7. Le prix de souscription des actions nouvelles en exercice des bons devra être libéré intégralement à la souscription.
8. Les actions émises à la suite de l'exercice des bons autonomes de souscription d'actions seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits bons auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées aux dites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.
9. Les autres modalités de l'opération feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.
10. Décider enfin de conférer au conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son président directeur général, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
- arrêter les autres termes et conditions des émissions des bons et les autres modalités d'exercice des bons : dates de souscription, conditions d'exercice des bons, conditions dans lesquelles les bons seront caducs ou rendus inexercçables, délais et quantum de bons exerçables, prix de souscription de l'action en exercice des bons, ...,
  - procéder à l'émission et à l'attribution des bons, et ainsi déterminer la liste précise des bénéficiaires des bons au sein des catégories de personnes identifiées et le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux,
  - déterminer la date et les modalités des émissions des bons et les conditions de leurs exercices, le montant maximum nominal et global de la (ou des) augmentation(s) de capital pouvant en résulter,
  - recevoir les souscriptions aux bons, le cas échéant,
  - constater le nombre de bons souscrits,
  - suspendre le cas échéant l'exercice des bons,

- constater le nombre et le montant nominal des actions souscrites en exercice des bons,
- procéder dans les conditions légales et réglementaires en vigueur au dépôt puis au retrait des fonds reçus à l'appui des souscriptions aux actions, constater toute libération par compensation avec des créances certaines liquides et exigibles détenues à l'encontre de la société,
- prendre toute disposition pour déterminer la procédure selon laquelle les droits des titulaires seraient réservés, si la société procédait, tant qu'il existera de tels bons en cours de validité, à des opérations qui ne peuvent être effectuées qu'en réservant les droits des dits titulaires,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin de l'émission réalisée en vertu de la présente délégation et (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital résultant de l'exercice des bons et modifier corrélativement les statuts de la société,
- assurer la livraison et le cas échéant, la cotation, la négociabilité et le service financier des actions résultant de l'exercice des bons,
- et généralement, faire dans le cadre de la réglementation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire.

**11.** En outre, le conseil d'administration ou son président directeur général pourra procéder, le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celles des frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions.

**12.** Fixer la durée de cette délégation 18 mois à compter de la présente assemblée.

**6.8** Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de créer toutes actions ou valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription, donnant droit immédiatement ou à terme à une quotité du capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-148 et L.228-92 du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement et/ou à termes, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la société sur des titres dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L.225-148 du Code de commerce.

Le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global.

2. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
3. Décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment :
  - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
  - de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;

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

4. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

5. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### 6.9 Autorisation conférée au conseil d'administration a l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions.

Nous vous rappelons que, dans le cadre du renouvellement du programme de rachat d'actions, il convient de proposer à la prochaine assemblée d'autoriser le conseil d'administration :

1. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables ;

2. A réduire corrélativement le capital social

Ladite autorisation serait valable durant un délai maximum de dix-huit (18) mois, expirant en tout état de cause à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2014.

Si vous approuvez cette proposition, vous confèrerez tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment d'arrêter le montant définitif de la réduction de capital, de fixer les modalités et procéder à la modification corrélatrice des statuts, d'effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

6.10 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital social par incorporation de primes réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.

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

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Décider que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 3.000.000 € (trois millions d'euros) en nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant le montant supplémentaire des actions ordinaires de la société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Le plafond de la présente délégation, est autonome et distinct du plafond global.

En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décider, conformément aux dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce qu'en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation.

2. Fixer à dix-huit mois la durée de validité de la présente délégation.
3. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.
4. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et généralement, de prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.
5. Décider que le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

6.11 Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'utiliser les délégations d'augmentation et de réduction du capital social en période d'offre publique visant les titres de la Société.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.233-32 et L.233-33 du code de commerce de :

1. décider expressément que toutes les délégations d'augmenter le capital social de la Société par l'émission d'actions et autres valeurs mobilières ainsi que les délégations de réduction du capital social, dont dispose le Conseil d'Administration en vertu des résolutions adoptées par

l'Assemblée Générale du 7 juin 2011 pourront être utilisées même en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société, pour autant que les conditions légales et réglementaires soient réunies.

2. Prendre acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

6.12 [Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription.](#)

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

1. Autoriser le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des douzième et quatorzième résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titre à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

Fixer à dix-huit mois la durée de validité de la présente délégation.

6.13 [Détermination des plafonds d'autorisation.](#)

Si vous approuvez les propositions ci-dessus, vous déciderez :

1. De fixer à 3 000 000 euros le montant maximum nominal des augmentations du capital social immédiates ou à terme pouvant être réalisées en vertu des délégations octroyées, étant précisé que s'ajouterait, le cas échéant, à ce montant nominal, celui des actions supplémentaires qui seraient émises pour préserver les droits des porteurs des valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
2. De fixer à 30 000 000 euros le montant maximum nominal des obligations et autres titres d'emprunt pouvant être émis en vertu des délégations octroyées.

6.14 [Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider une augmentation de capital en faveur des salariés adhérents a un plan d'épargne entreprise conformément au code du travail et a l'article L.225-129-6 du code de commerce.](#)

Conformément à la loi et eu égard aux délégations de compétence ci-dessus, nous devons vous proposer de :

1. Déléguer au conseil d'administration la compétence de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites u d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus aux termes des résolutions qui précèdent.

2. Réserver la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de la société et aux salariés des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la délégation en vigueur adhérent à tout plan d'épargne ou à tout plan d'épargne interentreprises.
3. Décider que le prix de souscription des nouvelles actions, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-18 du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20 % ou de 30 % dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
4. Décider que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution.
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
  - arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment, décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération, dans la limite d'une durée maximale de trois ans ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
  - constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
  - accomplir directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités ;
  - apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
  - imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
  - et, généralement, faire le nécessaire.
  - le conseil d'administration pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à une ou plusieurs directeurs généraux délégués le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.
  - le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
6. Fixer dix-huit mois la durée de la validité de la présente délégation
7. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Cependant, la société ne dispose pas actuellement de plan d'épargne entreprise et nous n'envisageons pas d'en mettre en place dans l'immédiat. C'est pourquoi nous vous invitons à rejeter la présente proposition.

#### 6.15 Honoraires des commissaires aux comptes

Conformément à la loi nous vous communiquons le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2012 et 2013.

Voir annexe 4.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2013 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 belges, luxembourgeoises et espagnoles du groupe.

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

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

*Le Conseil d'administration*

ANNEXE 1 : TABLEAU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>Capital social en fin d'exercice</b>					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 268 593	4 268 593
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 074 370	17 074 370
<i>A dividende prioritaire existantes</i>					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
<i>Par conversion d'obligations</i>					
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 897	5 549 000
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaire hors taxes	64 128 787	61 558 600	57 521 597	52 032 887	46 874 932
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	2 897 995	2 323 307	3 387 708	3 198 700	2 910 564
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	-532 505	-400 348	-646 588	-826 186	-456 274
Participation des salariés due au titre de l'exercice		0	0	0	0
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	1 701 803	2 908 209	3 742 695	3 045 931	1 233 233
Résultat distribué	0	0	0	0	0
<b>Résultat par action</b>					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et avant dotations aux amortissements et provisions	0,17	0,13	0,20	0,19	0,17
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,10	0,17	0,22	0,18	0,07
Dividende attribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Effectif</b>					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	627 12 mois	617 12 mois	586 12 mois	517 12 mois	497 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	28 413 763	27 632 000	26 119 935	23 362 227	21 181 515
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, ...)	13 785 473	13 646 748	12 617 626	11 193 902	10 107 697

## ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat d'exploitation de la période	Dividendes encaissés
					brute	nette			
<b>Principales Filiales détenues à plus de 50%</b>									
Keyrus Canada	1 500	69	1 569	100%	985	985	6 652	-166	
Absys - Cyborg	1 000	3 838	4 838	100%	9 667	9 667	42 465	2 328	1 500
Keyrus Suisse	122	-142	-20	100%	32	32	1 579	-162	
Keyrus Belgium	125	2 278	2 403	100%	5 999	5 999	14 680	325	
Keyrus Biopharma Belgium	100	12	112	99%	774	774	9 130	111	
Keyrus Espana	29	175	204	100%	2 545	2 545	3 648	-332	
Keyrus Brazil	169	-161	8	100%	1 200	1 200	9 805	453	
Keyrus Management	1 200	-1 125	75	77%	925	925	6 244	307	
Kadris	1 800	-735	1 065	84%	1 515	1 515		-258	

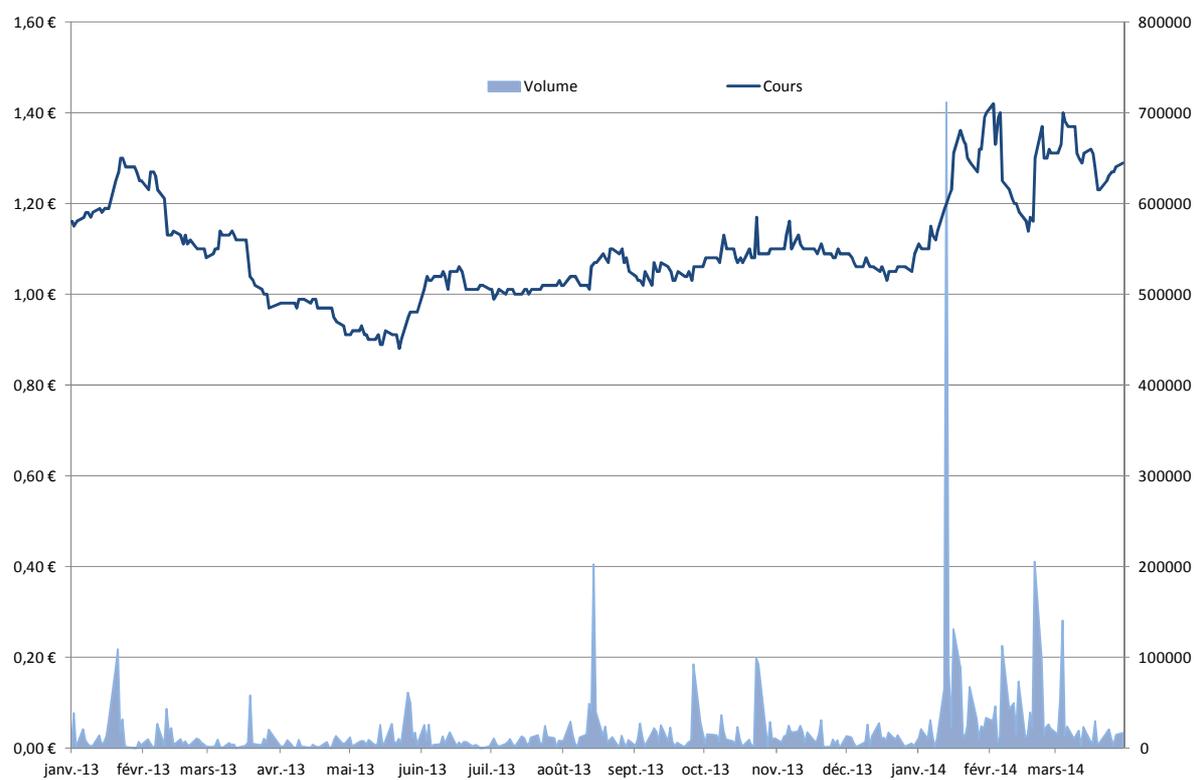
ANNEXE 3 : MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX  
DANS D'AUTRES SOCIETES :

Prénom, nom et adresse Fonction	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2009	2010	2011	2012	2013
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois- Perret ( 92300)  Président directeur général	<b>Président directeur général</b>					
	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Israël	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium	X	X	X	X	X
	<b>Président</b>					
	- Absys - Cyborg (EX Groupe CYBORG)	X	X	X	X	X
	- Kadris Group				X	X
	- Kadris Consultants				X	X
	- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X	X	X
	<b>Administrateur</b>					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Do Brasil	X	X	X	X	X
	- Absys Cyborg Tunisie	X	X	X	X	X
	<b>Président du Conseil de surveillance</b>					
	- Keyrus Management		X	X	X	X
	<b>Gérant</b>					
	- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X
- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X	
Mme Rébecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois- Perret ( 92300)	<b>Administrateur</b>					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X	X	X
Mme Laëtitia ADJADJ, née COHEN 7,rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)Administrateur	<b>Administrateur</b>					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
Mr Didier TAUPIN 4 rue Gounod à Paris (75017) Administrateur	<b>Président</b>					
	- Keyrus Management		X	X	X	X
	<b>Administrateur</b>					
	- Rouen Business School		X	X	X	X
Mr Claude BENMUSSA 7 rue d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720) Administrateur	<b>Administrateur</b>					
	- Orange France	X	X	X	X	
	- Mobinil	X	X	X		
	- ECMS	X	X	X	X	
	- BULL	X				
Mr André LIPOVSKY 35, rue du Général Delestraint à Paris (75016) Administrateur Fin de mandat le 7/6/2011	<b>Administrateur</b>					
	- Keyrus Biopharma Belgique	X	X			
	- Absys Cyborg Tunisie	X	X			
M. Serge Anidjar 155 rue Anatole France à Levallois- Perret ( 92300) Administrateur fin demandat le 1/6/2009	<b>Administrateur</b>					
	- Keyrus España (Ex Etica Software)	X				
	- Absys Cyborg Tunisie	X				

## ANNEXE 4 : EVOLUTION DU TITRES

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2013

Cotations et volumes traités



Source: NYSE EURONEXT

ANNEXE 5 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES:

en k€	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				DFK				Pontbrian Roy Ethier & associés			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Audit</b>																				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																				
- Emetteur	85	88	66%	73%	31	60	31%	65%	-	-	0%	0%	-	-	0%			0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	43	32	34%	27%	69	32	69%	35%	31	22	100%	100%	-	12	100%	14	14	100%	100%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																				
- Emetteur	-	-			-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	-	-	0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	128	120	100%	100%	100	92	100%	100%	31	22	100%	100%	-	12	0%	100%	14	14	100%	100%
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>																				
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	-	-	0%	0%	
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada et DFK pour **Kadris** Group jusqu'en 2012. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012 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.

# INFORMATIONS FINANCIERES

## I – INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES

Les informations financières historiques figurent dans les documents de référence suivant :

- Comptes sociaux et comptes consolidés 2012 : pages 167 et 131 du document de référence enregistré le 30 avril 2013 sous le n° D13-0492 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2012, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.
- Comptes sociaux et comptes consolidés 2011 : pages 164 et 131 du document de référence enregistré le 26 avril 2012 sous le n° D.12-0444 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2011, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.

## II – INFORMATION FINANCIERES PRO FORMA

Sans objet

### III – ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

#### 3.1 Etats Financiers consolidés au 31 décembre 2013

##### KEYRUS

##### I. — Compte de résultat consolidé

En milliers d'€	Notes	31/12/2013 12 mois	31/12/2012 12 mois
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5</b>	158 904	153 349
Autres produits de l'activité		401	127
<b>Total produits des activités ordinaires</b>		<b>159 305</b>	<b>153 477</b>
Achats consommés		-56 069	-56 530
Charges de personnel	<b>6</b>	-93 111	-88 470
Impôts et taxes		-1 837	-1 929
Dotations aux Amortissements	<b>12</b>	-1 319	-1 421
Reprises de provision & Pertes de valeur		-1 254	474
Autres produits et charges opérationnels		-1 076	-1 147
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>		<b>4 639</b>	<b>4 454</b>
Autres produits opérationnels	<b>7</b>	1 274	657
Autres charges opérationnelles	<b>7</b>	-1 545	-869
<b>Résultat Opérationnel</b>		<b>4 367</b>	<b>4 243</b>
Coût de l'endettement financier net	<b>8</b>	-1 082	-1 177
Autres produits et charges financiers	<b>8</b>	51	-117
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>3 336</b>	<b>2 949</b>
Impôts sur le résultat	<b>9</b>	-1 682	-1 198
<b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Résultat net</b>		<b>1 655</b>	<b>1 751</b>
Dont:			
Part du Groupe		1 506	1 812
<i>Part des minoritaires</i>		149	-61
Résultat par action	<b>10</b>	0,09	0,11
Résultat dilué par action	<b>10</b>	0,09	0,11

## II. — 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>	<b>31/12/2013 12 mois</b>	<b>31/12/2012 12 mois</b>
Résultat net de l'ensemble consolidé	<b>1 655</b>	<b>1 751</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
<b>Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :</b>		
<i>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</i>		
<b>Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :</b>		
- Ecart de conversion	-724	95
- Réévaluation des instruments dérivés de couverture	128	161
Ecart actuariel sur les régimes à prestations définies		
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	144	-52
<i>Sous total des éléments devant être reclassés</i>	<b>-451</b>	<b>204</b>
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts</b>	<b>-451</b>	<b>204</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>1 204</b>	<b>1 955</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>1 044</i>	<i>2 010</i>
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	<i>159</i>	<i>-55</i>

### III. — Bilan

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2013	31/12/2012
Goodwill	11	38 990	39 824
Immobilisations Incorporelles	12	789	890
Immobilisations Corporelles	12	2 078	2 738
Autres actifs non courants	13	23 810	17 726
Impôts différés actifs	9	3 825	3 752
<b>Total Actif Non Courant</b>		<b>69 492</b>	<b>64 929</b>
Stocks et en cours	14	6	12
Créances clients et autres débiteurs	15	66 791	64 868
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	16 859	15 652
<b>Total Actif Courant</b>		<b>83 657</b>	<b>80 533</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>153 149</b>	<b>145 462</b>
PASSIF	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Capital	17	4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		7 598	7 448
Résultat consolidé		1 506	1 812
<b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>		<b>34 287</b>	<b>34 444</b>
Intérêts minoritaires		104	117
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>34 391</b>	<b>34 561</b>
Provisions	18	8 709	6 990
Passif financiers	20	14 717	19 097
Impôts différés passifs	9	232	64
<b>Total Passif Non Courant</b>		<b>23 657</b>	<b>26 151</b>
Provisions	18	2 200	2 508
Passifs financiers	20	20 753	13 983
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	21	22 251	20 983
Dettes fiscales et sociales	21	32 217	30 874
Autres passifs	21	17 679	16 402
<b>Total Passif Courant</b>		<b>95 100</b>	<b>84 750</b>
<b>Total du passif</b>		<b>153 149</b>	<b>145 462</b>

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

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2013	31/12/2012
<b>Résultat net</b>	1 655	1 751
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	199	164
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	2 878	1 605
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	-49	164
Plus et moins-values de cession	-81	-461
Quote-part de résultat liée aux SME		
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	137	194
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>4 739</b>	<b>3 416</b>
Coût de l'endettement financier net	1 082	1 177
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	1 682	1 198
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>	<b>7 503</b>	<b>5 791</b>
Impôts versés	-1 670	-1 523
<b>Variation du BFR</b>	<b>-3 922</b>	<b>-8 349</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>1 912</b>	<b>-4 080</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-620	-1 160
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	400	215
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		
Encaissements liés aux cessions titres consolidés		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-250	-158
Incidence des variations de périmètre	-742	-1 926
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-1 212</b>	<b>-3 029</b>
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		403
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Rachats et reventes d'actions propres	-182	-421
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-4 903	-4 763
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	6 980	13 632
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 082	-1 193
Autres flux liés aux opérations de financement		-21
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>812</b>	<b>7 636</b>
Incidence des variations des cours des devises	-319	-120
Incidence des changements de principes comptables		-4
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>1 193</b>	<b>403</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	15 416	15 012
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture (Note 16)	16 608	15 416

## V. — 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 31/12/2011	4 241	20 942	3 620	746	3 008	32 558	-8	32 549
Affectation résultat à reclassement			3 008		-3 008			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			109	89		198	6	204
Résultat 2012					1 812	1 812	-61	1 751
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			<b>109</b>	<b>89</b>	<b>1 812</b>	<b>2 010</b>	<b>-55</b>	<b>1 955</b>
Augmentation de capital							403	403
Stocks options			141			141	22	164
Variation de l'auto détention			-421			-421		-421
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			216			216	205	421
Put sur intérêts minoritaires			-40			-40	-440	-481
Autres			-21			-21	-9	-29
<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>4 241</b>	<b>20 942</b>	<b>6 612</b>	<b>835</b>	<b>1 812</b>	<b>34 444</b>	<b>117</b>	<b>34 561</b>
Affectation résultat à reclassement			1 812		-1 812			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			273	-734		-461	10	-451
Résultat 2013					1 506	1 506	149	1 655
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>			<b>273</b>	<b>-734</b>	<b>1 506</b>	<b>1 044</b>	<b>159</b>	<b>1 204</b>
Augmentation de capital								
Stocks options			-53			-53	4	-49
Variation de l'auto détention			-182			-182		-182
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-628			-628	-173	-801
Put sur intérêts minoritaires			-351			-351	9	-341
Autres			13			13	-13	
<b>Solde au 31/12/2013</b>	<b>4 241</b>	<b>20 942</b>	<b>7 496</b>	<b>102</b>	<b>1 506</b>	<b>34 287</b>	<b>104</b>	<b>34 391</b>

## VI. — Notes annexes

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

### GENERALITES

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

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 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 contrôle sur le CIR des années 2009 à 2011, sollicité par la société depuis 2012 et commencé en mai 2013, est toujours en cours. A ce stade, l'administration a validé les projets CIR du périmètre de la Business Intelligence, à la fois l'éligibilité et les temps. Les travaux sur le périmètre Biopharma et sur l'éligibilité de certaines charges sociales prises en compte dans le calcul du coût associé aux recherches sont toujours en cours. Afin d'interrompre la prescription qui risquait de frapper le CIR de l'exercice 2009, l'administration a pris une position écrite à titre conservatoire pour cette seule année 2009. Ceci permet de prolonger en 2014 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR de l'année 2009. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2013.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés hors annexes le 18 mars 2014, les états financiers avec annexes le 30 avril 2014, et donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2013. 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 2013 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 2013. 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.

### ***Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptées par l'Union Européenne et obligatoires pour l'exercice 2013***

Les nouveaux textes publiés par l'IASB et d'application obligatoire en 2013 n'ont pas eu d'effet significatif pour le Groupe :

- Amendements à IFRS 1 - Hyperinflation grave et Prêts gouvernementaux ;
- Amendements à IFRS 7 - Compensation des actifs et passifs financiers ;
- Amendements à IAS 12 - Recouvrement des actifs sous-jacents ;
- Amendements à IAS 19 - Avantages du personnel ;
- Améliorations annuelles 2012 des IFRS (mai 2012) ;
- IFRS 13 - Evaluation de la juste valeur ;
- IFRIC 20 - Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert.

### ***Amendements à IAS19 – Avantages du personnel.***

Cet amendement d'application rétrospective apporte trois modifications principales à la comptabilisation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi :

- comptabilisation immédiate de l'intégralité des écarts actuariels en capitaux propres sans reclassement ultérieur en résultat ;
- comptabilisation immédiate en résultat, lors de l'amendement d'un régime, de l'intégralité du coût des services passés ;
- et suppression de la notion de rendement attendu des actifs en résultat, remplacée par un rendement normatif dont le taux est égal, quelle que soit la stratégie d'investissement, au taux d'actualisation de l'obligation, l'excédent du rendement réel sur ce rendement normatif étant immédiatement crédité en capitaux propres sans reclassement ultérieur en résultat.

Les impacts correspondants sont non significatifs et l'information comparative n'a pas fait l'objet d'un retraitement.

***Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptées par l'Union Européenne et obligatoires pour les exercices 2014 et suivants :***

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouvelles normes, et autres amendements et interprétations approuvés par l'Union européenne, notamment :

- Amendements à IAS 27 - Etats financiers individuels ;
- Amendements à IAS 28 - Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises ;
- Amendements à IAS 32 - Compensation des actifs et passifs financiers ;
- Amendements à IFRS 10, 11,12 - Dispositions transitoires ;
- IFRS 10 - États financiers consolidés ;
- IFRS 11 - Accords conjoints ;
- IFRS 12 - Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouvelles normes et autres amendements de normes et interprétations non encore approuvés par l'Union européenne, notamment :

- Amendements à IFRS 10, 12 et IAS 27 - Entités d'investissement ;
- IFRS 9 - Instruments financiers ;
- IFRIC 21 – Prélèvements.

Le Groupe mène actuellement des analyses sur les conséquences de ces nouveaux textes et les effets de leur application dans les comptes.

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

1) ***Méthodes de consolidation*** :

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

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

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

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

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

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

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

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

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

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

6) **Immobilisations incorporelles et corporelles**.: Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seuls les

éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs iront au groupe sont comptabilisés en immobilisations.

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

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

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

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

Agencements, Installations techniques	8 ans
Matériel de transport	4 ans
Matériel de bureau et informatique	3 ans
Mobilier	8 ans

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

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

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

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

7) **Goodwills** : Les goodwill représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations. Les goodwill comptabilisés séparément font l'objet, une fois par an, d'un test de dépréciation. La méthodologie retenue consiste principalement à comparer les valeurs recouvrables de chacune des entités opérationnelles du groupe, aux actifs nets correspondants (y compris goodwill). Ces valeurs recouvrables sont essentiellement déterminées à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en terme 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. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable est comptabilisée en résultat et est réversible si la valeur recouvrable était amenée à évoluer favorablement dans le futur.

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

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

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

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

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

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

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

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

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. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges. L’ensemble de ces effets est comptabilisé dans le résultat opérationnel courant hors l’impact de la désactualisation qui est inclus dans le résultat financier.

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

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

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

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

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

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

17) **Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés** : Le Groupe utilise des swaps de taux pour gérer son exposition aux risques de taux. L’objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe. Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan en juste valeur. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l’intention d’utilisation de l’instrument dérivé et du classement qui en résulte. Le Groupe désigne ses

instruments dérivés conformément aux critères établis par la norme IAS 39 – “Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation”. Dans le cas d’une couverture de flux de trésorerie, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat de la période pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l’élément couvert affecte ce dernier.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

22) **Trésorerie et équivalents de trésorerie** : Conformément à la norme IAS 7 « *Tableau des flux de trésorerie* », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, liquides et facilement convertibles en un montant déterminable de liquidité. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IAS 39 « *Instruments financiers* », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

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

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

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

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

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

Le Principal Décideur Opérationnel du Groupe a été identifié comme étant le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué qui prennent collégialement les décisions stratégiques.

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 environ 90% du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. Dans ce contexte la société ne pratique pas de couverture du risque de change.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est à taux variable. Le Groupe a procédé à une couverture partielle qui est décrite dans les notes 21 & 22.

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

- Le 6 janvier 2014, Monsieur Didier TAUPIN, Directeur Général Délégué de **Keyrus SA** et Président de **Keyrus Management**, a été révoqué de son mandat dans la première et a démissionné de ses fonctions dans la seconde.
- La société **Keyrus** a racheté les parts de deux minoritaires de **Keyrus Management** afin de porter sa participation de 77% à 85,5%.
- La société **Keyrus** a racheté les parts d'un minoritaire de **Kadris Group** afin de porter sa participation de 84% à 96%.
- Dans le cadre de l'engagement de racheter progressivement les 25% de parts minoritaires de **Keyrus Biopharma** Belgique pour un montant total de 1.040K€, la société a racheté 4,8% de la société, portant son pourcentage de détention à 96,6% du capital.

### **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 le montant des actifs –particulièrement les goodwill, les impôts différés actifs et passifs, les notes sur les actifs et passifs potentiels à la date d'arrêté, ainsi que

les produits et charges enregistrés sur la période. 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 actuel de lente reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise passée ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs (tels que les créances clients et les impôts différés actifs) et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les actifs incorporels et les écarts d'acquisition, il a été pris pour hypothèse que la reprise resterait lente dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

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

Le contrôle sur le CIR des années 2009 à 2011, sollicité par la société depuis 2012 et commencé en mai 2013, est toujours en cours. A ce stade, l'administration a validé les projets CIR du périmètre de la Business Intelligence, à la fois l'éligibilité et les temps. Les travaux sur le périmètre Biopharma et sur l'éligibilité de certaines charges sociales prises en compte dans le calcul du coût associé aux recherches sont toujours en cours. Afin d'interrompre la prescription qui risquait de frapper le CIR de l'exercice 2009, l'administration a pris une position écrite à titre conservatoire pour cette seule année 2009. Ceci permet de prolonger en 2014 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR de l'année 2009. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2013.

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2013 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- **Keyrus SA** a procédé à la création de **Keyrus UK**, afin de lancer une activité Capital Market sur le marché britannique.
- **Keyrus SA** a racheté 16,8% des minoritaires de **Keyrus Biopharma** et s'est engagé à racheter le solde des minoritaires au cours de l'année 2014. La participation de **Keyrus SA** dans **Keyrus Biopharma** est ainsi passée de 75% en 2012 à 91,8% au 31 décembre 2013.
- Suite au départ de trois associés, **Keyrus SA** a racheté 10,4% de **Keyrus Management**, passant sa participation dans la société de 67% à 77%.
- Suite au départ d'un associé, **Keyrus SA** a racheté 21,3% de **Kadris Group**, passant sa participation dans la société de 63% à 84%.

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2013	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/13 - 31/12/13
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	84%	84%	01/01/13 - 31/12/13
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	84%	84%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Chine	Shanghaï	31 décembre	100%	70%	01/01/13 - 31/12/13
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/13 - 31/12/13
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/13 - 31/12/13
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Capital Market	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus UK	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	28/02/13 - 31/12/13
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	92%	92%	01/01/13 - 31/12/13
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	83%	01/01/13 - 31/12/13
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/13 - 31/12/13

#### 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 et le Directeur Général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

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

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

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

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

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

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

en Milliers €	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Produits</b>						
Ventes externes	115 671	43 233	158 904	109 973	43 377	153 349
Total produits des opérations	115 671	43 233	158 904	109 973	43 377	153 349
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	2 592	2 047	4 639	2 470	1 984	4 454
Autres produits et charges opérationnels	-612	341	-271	-155	-57	-212
<b>Résultat Opérationnel</b>	1 980	2 388	4 367	2 316	1 927	4 243

en Milliers €	Au 31 décembre 2013				Au 31 décembre 2012			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
<b>Bilan :</b>								
<b>Actifs</b>								
Goodwills	26 843	12 147		38 990	27 219	12 605		39 824
Immobilisations nettes	2 138	728		2 866	2 600	1 028		3 628
Actifs sectoriels	55 664	17 410	-6 308	66 766	51 451	18 629	-5 200	64 881
Autres Actifs	45 988	6 499	-7 961	44 526	37 959	-1 020	191	37 130
<b>Total des actifs consolidés</b>	<b>130 633</b>	<b>36 784</b>	<b>-14 269</b>	<b>153 149</b>	<b>119 229</b>	<b>31 242</b>	<b>-5 009</b>	<b>145 462</b>

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2013 et 2012 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/13	31/12/2012
France	68%	67%
Europe Zone Euro hors France	18%	18%
Autres	13%	15%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2013	31/12/2012
Salaires et traitements	66 606	62 823
Charges sociales	26 026	25 000
Autres charges de personnel	471	475
Engagement retraite	56	9
Rémunérations payées en actions	-49	164
<b>TOTAL</b>	<b>93 111</b>	<b>88 470</b>

Au cours de l'exercice, **Keyrus** et sa filiale **Absys-Cyborg** ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 4,5 M€ (4,9M€ en 2012).

La loi de finances pour 2013 précise que le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. Les frais d'actualisation de cette créance s'élèvent à 0,6 M€, montant imputésur

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 2013, ce produit s'élève à 0,9M€ (cf. note 8).

Effectifs	31/12/2013	31/12/2012
Effectif opérationnel	1 363	1 266
Effectif commercial et administratif	284	296
<b>Total effectif</b>	<b>1 646</b>	<b>1 561</b>

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

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

En milliers d'€	31/12/2013	31/12/2012
Charges de réorganisation	-578	-702
Résultat de cession d'actif	124	478
Autres	182	12
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-271</b>	<b>-212</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement **Keyrus SA** et **Keyrus Canada**, dans une moindre mesure **Keyrus do Brazil**.

Le résultat sur cession d'actifs correspond principalement à la plus-value de cession des activités de l'Est chez **Absys Cyborg**.

Les autres éléments opérationnels sont principalement constitués de reprises de provisions exceptionnelles pour 0,2M€

#### **Note 8. – Résultat financier**

En milliers d'€	31/12/2013	31/12/2012
Intérêts et autres produits financiers	-13	-8
Reprises sur provisions financières		
Autres produits financiers		
<b>Total produits financiers</b>	<b>-13</b>	<b>-8</b>
Intérêts et charges assimilées	1 069	1 169
Autres charges financières		
<b>Total Charges financières</b>	<b>1 069</b>	<b>1 169</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-1 082</b>	<b>-1 177</b>

en milliers d'€	31/12/2013	31/12/2012
Gains de change	87	178
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	855	597
Autres produits financiers	81	76
<b>Total produits financiers</b>	<b>1 024</b>	<b>852</b>
Pertes de change	281	229
Autres charges financières	592	739
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente	100	
<b>Total Charges financières</b>	<b>973</b>	<b>968</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>51</b>	<b>-117</b>

Le coût de l'endettement financier s'améliore de 100K€. Il est à noter que le coût de l'endettement financier présenté dans l'annexe aux comptes consolidés de 2012 n'inclut pas celui du Brésil qui avait été inclus dans les autres charges financières pour un montant de 526K€. Dans cette présentation, le coût de l'endettement financier de l'année 2012 est retraité de ce montant.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 855K€.

Les autres charges financières incluent principalement les variations de juste valeur des instruments dérivés (286K€), la charge d'étalement des frais financiers liés aux BSAAR (147K€) ainsi que des pertes d'actualisation (99K€).

## Note 9. – Impôts

### Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2013	31/12/2012
Impôt différé	-105	539
Impôt exigible	-1 577	-1 737
<b>Charge (+) ou produit (-) d'impôt</b>	<b>-1 682</b>	<b>-1 198</b>

La charge d'impôts exigible intègre un montant de CVAE s'élevant à 1,2M€ au 31 décembre 2013 (1,2M€ au 31 décembre 2012).

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

En milliers d'euros	31/12/2013	31/12/2012
Résultat avant impôts	3 336	2 949
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
<b>Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique</b>	<b>1 112</b>	<b>983</b>
Rapprochement :		
Différences permanentes	-988	-2 068
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs	-494	-20
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	1 305	1 552
Impact du report variable	4	-9
Effet des différences de taux d'imposition	25	42
Crédit d'impôt et CVAE (1)	672	686
Autres	46	32
<b>Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté</b>	<b>1 682</b>	<b>1 198</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>50,40%</b>	<b>40,63%</b>

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt, montant de la CVAE : 793K€ ( 767 K€ en 2012)

## Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2013	31/12/2012
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	13 741	12 935
- dont non reconnus	9 916	9 183
Impôts différés actifs reconnus	3 825	3 752
Impôts différés passifs	232	64
<b>Impôts différés nets</b>	<b>3 594</b>	<b>3 688</b>

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

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé sur le bénéfice prévisionnel des années suivantes. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 34,6M€.

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	31/12/2013		31/12/2012		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2013	2012
Immobilisations corporelles et incorporelles		48		107	-48	-107
Autres actifs	285		525		285	525
Provisions et Engagements de retraites	591		462		591	462
Dettes financières	25			81	25	-81
Autres passifs	1 300		221		1 300	221
Reports fiscaux déficitaires	1 440		2 669		1 440	2 669
<b>Total des Impôts différés</b>	<b>3 642</b>	<b>48</b>	<b>3 877</b>	<b>189</b>	<b>3 594</b>	<b>3 688</b>

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

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

## Variation des impôts différés :

En milliers d'euros	31/12/2013	31/12/2012
<b>Solde net au 1er janvier</b>	<b>3 688</b>	<b>2 697</b>
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	144	-52
Charge (ou produit) de l'exercice	-105	539
Différences de change	-70	-41
Acquisition de filiales		545
Cession de filiales		
Autres	-63	
<b>Balance au 31 décembre</b>	<b>3 594</b>	<b>3 688</b>

## Note 10. – Résultats par action

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

RUBRIQUES	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	1 505 554	1 812 092	3 007 616
Nombre d'actions au 01/01	16 548 368	16 668 491	16 617 268
Nombre d'actions au 31/12	16 302 862	16 548 368	16 668 491
Nombre moyen d'actions	16 425 615	16 608 430	16 744 630
<b>Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)</b>	<b>0,09</b>	<b>0,11</b>	<b>0,18</b>
Capital potentiel BSAAR	2 584 623	2 584 623	2 584 623
Nombre d'actions totales potentiels	19 010 238	19 193 053	19 329 253

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	1 505 554	16 425 615	0,09
Actions gratuites attribuées aux salariés	0	436 000	0
OBSAAR	0	0	0
<b>Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action</b>	<b>1 505 554</b>	<b>16 861 615</b>	<b>0,09</b>

## Note 11. – Goodwill

en Milliers €	TOTAL
<b>Valeur brute :</b>	
<b>Au 1er janvier 2012</b>	37 082
Acquisitions	2 698
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	44
<b>Au 31 décembre 2012</b>	39 824
Acquisitions	289
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	-458
Autres variations et ajustements	-665
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>38 990</b>
<b>Dépréciations :</b>	
<b>Au 1er janvier 2012</b>	
Dotation de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2012</b>	
Dotation de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2013</b>	
<b>Montant net comptable au 31 décembre 2013</b>	<b>38 990</b>
Au 31 décembre 2012	39 824

Le flux d'augmentation est lié l'acquisition du fonds de commerce de COI par **Keyrus** Canada. Les flux de cession correspondent à l'impact de la cession du fonds de commerce des agences de l'Est chez **Absys-Cyborg**.

- **Acquisition de COI :**

En avril 2013, **Keyrus** Canada a repris les activités de COI dans le conseil et le développement de solutions statistiques autour de SAS. L'impact en terme de goodwill de cette acquisition est de 289K€.

- **Cession des agences de l'Est d'Absys-Cyborg :**

En juillet 2013, **Absys-Cyborg** a cédé trois de ses agences dans l'Est de la France (Strasbourg, Mulhouse et Besançon). L'impact cette cession est de 458K€ (écart d'acquisition net résultant de l'acquisition de celui-ci en 2005).

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2013 concernent des écarts de conversion pour 665K€ (principalement l'effet de la dépréciation du dollar canadien, dans une moindre mesure celle du réal brésilien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2013	31/12/2012
Grands Comptes	26 843	27 219
Middle Market	12 147	12 605
<b>TOTAL</b>	<b>38 990</b>	<b>39 824</b>

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

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour l'ensemble des filiales sauf pour le Brésil et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le taux d'actualisation est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe. Le Groupe a établi qu'une prime de risque de marché de 6% devrait être intégrée au coût moyen pondéré du capital, afin de refléter les hypothèses à long terme utilisées dans le test de dépréciation du goodwill.
- La prime de risque spécifique a été calculée à 1,6% par la direction, compte tenu d'un gearing de **Keyrus** supérieur à la moyenne du secteur (45% vs. 0% pour la moyenne sectorielle)

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 10,0% (11,3% en 2012).

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 7 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 5,6 sur l'UGT Grands Comptes et +/- 1,7 sur l'UGT Middle Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 12 M€ à la hausse (Grands Comptes 9,4M€ et Middle Market 2,3M€) et de 13 M€ à la baisse (Grands Comptes -114M€ et Middle Market -1,8M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 2 M€ (Grands Comptes 1,7M€ et Middle Market 0,8M€) à la hausse et de 6 M€ à la baisse (Grands Comptes -57M€ et Middle Market -0,7M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

Le test annuel 2013 de dépréciation des goodwills a conduit à ne comptabiliser aucune perte de valeur en 2013.

## Note 12. – Immobilisations incorporelles et corporelles

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<b>Au 1er janvier 2012</b>	1 096	1 809	2 905	6 929	6 929
Acquisitions	42	179	221	1 058	1 058
Cessions/Mises au rebut	69	-6	63	-75	-75
Variation de périmètre	34	-135	-101	82	82
Ecart de change	-4	-26	-30	-84	-84
Reclassement					
<b>Au 1er janvier 2013</b>	1 239	1 820	3 059	7 911	7 911
Acquisitions	222	321	543	527	527
Cessions/Mises au rebut	14	-628	-614	-1 552	-1 552
Variation de périmètre					
Ecart de change	-12	-44	-56	-161	-161
Reclassement				-863	-863
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>1 463</b>	<b>1 469</b>	<b>2 932</b>	<b>5 863</b>	<b>5 863</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<b>Au 1er janvier 2012</b>	362	1 399	1 761	4 142	4 142
Charge d'amortissement de l'exercice	180	166	346	1 075	1 075
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut	69	-6	63	-59	-59
Variation de périmètre	25		25	60	60
Ecart de change	-4	-22	-26	-45	-45
<b>Au 1er janvier 2013</b>	633	1 536	2 169	5 173	5 173
Charge d'amortissement de l'exercice	190	114	304	1 014	1 014
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut		-287	-287	-1 449	-1 449
Variation de périmètre					
Ecart de change	-8	-35	-43	-91	-91
Reclassement				-863	-863
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>815</b>	<b>1 329</b>	<b>2 143</b>	<b>3 785</b>	<b>3 785</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>648</b>	<b>141</b>	<b>789</b>	<b>2 078</b>	<b>2 078</b>
AU 31 décembre 2012	606	284	890	2 738	2 738

Au cours de l'exercice 2013, aucune nouvelle opération de lease-back n'a été effectuée.

## Note 13 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>15 603</b>	<b>25</b>	<b>15 578</b>
Augmentation	1 941		1 941
Remboursement			
Variation de périmètre		-211	211
Reclassement et Autres variations	216	220	-4
<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>17 760</b>	<b>34</b>	<b>17 726</b>
Augmentation	6 358		6 358
Remboursement	-62		-62
Variation de périmètre			
Reclassement et Autres variations	-212	-1	-212
<b>Solde au 2013</b>	<b>23 843</b>	<b>33</b>	<b>23 810</b>

En milliers d'€	31/12/2013	31/12/2012
Dépôt de garantie et prêts	2 448	2 273
Titres de participations non consolidés	539	648
Autres créances part à plus d'un an	20 823	14 804
<b>TOTAL</b>	<b>23 810</b>	<b>17 726</b>

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

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués du solde de participation dans IKOS. La baisse entre 2012 et 2013 s'explique par la dépréciation des titres Purifunction (détenus par **Keyrus Biopharma**) de 100K€, l'entrée dans le périmètre de consolidation de **Keyrus Capital Markets** (impact -77K€) alors que celle-ci n'était pas consolidée en 2012, et la prise de participation de **Vision.bi** dans GTL pour 67K€ (par l'apport en nature de compétences technologiques nécessaires à cette start-up).

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

## Notes 14. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2013	31/12/2012
Marchandises	6	24
Ecart de conversion		
<b>Total au coût</b>	<b>6</b>	<b>24</b>
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
Variation	-11	
Ecart de conversion		
<b>Dépréciation à la clôture</b>		<b>11</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

## Note 15. – Créances clients et autres débiteurs

En milliers d'euros	31/12/2013	31/12/2012
Créances clients	50 997	50 687
Dépréciation sur créances clients	-2 681	-3 146
Montant net des créances clients	48 316	47 541
Autres débiteurs nets	10 888	10 343
Charges constatées d' avance	7 588	6 985
<b>TOTAL</b>	<b>66 791</b>	<b>64 868</b>

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2013	31/12/2012
<b>Echéances</b>		
Non échues	37 753	34 703
Entre 0 et 30 jours	6 031	8 178
Entre 31 et 60 jours	2 150	2 254
Entre 61 et 90 jours	631	532
Plus de 90 jours	962	1 090
Entre 181 et 360 jours	20	23
Plus de 360 jours et douteux	3 449	3 907
<b>TOTAL</b>	<b>50 997</b>	<b>50 687</b>

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2.606K€ (3.146K€ en 2012). 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.

La totalité des créances est à moins d'un an.

## Note 16. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2013	31/12/2012
Equivalents de trésorerie nets	5 673	4 245
Disponibilités	11 186	11 407
<b>TOTAL</b>	<b>16 859</b>	<b>15 652</b>

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

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

RUBRIQUES	31/12/2013	31/12/2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	16 862	15 652
Découverts bancaires	-252	-237
Autres	-3	3
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>16 608</b>	<b>15 418</b>

### Risque de crédit

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

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

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

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

#### Capital

	31/12/2013	31/12/2012
<b><u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u></b>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<b><u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u></b>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	16 548 368	16 668 491
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente d'actions propres	-245 506	-120 123
<b><i>A la clôture de l'exercice</i></b>	<b>16 302 862</b>	<b>16 548 368</b>

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

#### Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de -724K€ (+89K€ en 2012) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien et du dollar canadien par rapport à l'euro.

## Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
Au 1er janvier 2012	609 379	486
Acquisitions	584 193	642
Cessions	-464 070	-571
Au 1er janvier 2013	729 502	557
Acquisitions	503 738	553
Cessions	-258 232	-270
Au 31 Décembre 2013	975 008	839

Au 31 décembre 2013, la société dispose de 5,6% du Capital en autocontrôle.

## **Note 18. – Provisions**

En milliers d'€	31/12/2012	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	Reclassement	31/12/2013
Provisions pour risques & charges	6 297		-99	1 906	-44	-50	-54	7 957
Provisions pour engagement retraite	693			71	-12			752
<b>Provisions non courantes</b>	<b>6 990</b>		<b>-99</b>	<b>1 978</b>	<b>-56</b>	<b>-50</b>	<b>-54</b>	<b>8 709</b>
Provisions pour risques	364		-2	368	-732	-81	1 237	1 153
Provisions pour charges	2 144		-47	973	-195	-646	-1 183	1 046
<b>Provisions courantes</b>	<b>2 508</b>		<b>-50</b>	<b>1 341</b>	<b>-927</b>	<b>-727</b>	<b>54</b>	<b>2 200</b>

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

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux : 510K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 4.212K€
- Autres provisions pour risques & charges : 5.435K€
- Provisions pour engagements de retraite : 752K€

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

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

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

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

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

	<u>31/12/2013</u>	<u>31/12/2012</u>
Taux d'actualisation*	3,25%	2,72%
Augmentation annuelle des salaires	3,00%	2,00%

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

Les montants comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 59K€ en 2013 (9K€ en 2012). Le montant de l'exercice est inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

## Note 20. – Passifs financiers

RUBRIQUES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	18 377	13 421	4 956	
Dettes sur immobilisation en location financement				
Découvert bancaires	252	252		
Autres passifs financiers	16 841	7 081	9 760	
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>35 470</b>	<b>20 753</b>	<b>14 717</b>	

RUBRIQUES	31/12/2012	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2013
Emprunts bancaires	16 469	-436		6 980	-4 657	22	18 377
Dettes sur immobilisation en location financement	394				-246	-147	
Découverts bancaires	237		6	10			252
Autres passifs financiers (dont put et earn-out)	15 980	-21		89		793	16 841
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>33 080</b>	<b>-458</b>	<b>6</b>	<b>7 079</b>	<b>-4 904</b>	<b>667</b>	<b>35 470</b>

Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 7,1M€

Les autres dettes financières correspondent principalement aux créances de CIR 2010 et 2011 cédées avec recours à des organismes financiers (13,6 M€) ainsi qu'aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe (2,5M€) et aux compléments de prix d'acquisition (0,7M€).

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 à hauteur de 18,4M€ (contre 16,5M€ à fin 2012) 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 a procédé à une couverture partielle (10M€) de son endettement, dont 3M€ conclus début 2012 en couverture de la dette moyen terme levée auprès du Crédit du Nord en décembre 2011.

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Le Groupe a souscrit des emprunts bancaires dont les conditions financières sont présentées ci-après :

- HSBC : emprunt bancaire en date du 26 novembre 2013 pour un montant de 1,2M€ sous forme de tirage multidevises (EUR, USD & CAD) :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 0M€ (ligne non tirée au 31 décembre 2013)
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,35% ou LIBOR 3 mois + 2,35%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.

- SOCIETE GENERALE: emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€:
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,5M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements mensuels
  - Taux d'intérêt fixe à 2,85%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  
- OSEO : Financement en date du 12 mai 2012 pour un montant maximum de 7,2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 7,2 M€
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursement in fine
  - Taux d'intérêt variable basé sur l'EURIBOR 1M
  - Aucun Ratio financier applicable
  
- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,8 M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements trimestriels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,8%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  - Risque de taux couvert par un SWAP de taux
  
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
  - Aucun Ratio financier applicable
  
- BANQUE PALATINE: emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,2M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + 1,3%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations
  
- OBSAAR : Les conditions financières sont présentées ci-après :
  - Montant : 13M€
  - Solde au 31 décembre 2013 : 2,6M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%

- Ratios financiers :
  - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
  - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations. EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.

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

#### Note 21. – Autres passifs courants

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2013	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2012	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	2 200	2 200		2 508	2 508	
Fournisseurs et comptes rattachés	22 251	22 247	4	20 983	20 983	
Dettes fiscales et sociales	32 217	32 217		30 874	30 874	
Dettes sur immobilisations	13	13		656	656	
Autres dettes *	1 815	1 815		1 991	1 863	128
Produits constatés d'avance	15 852	15 852		13 756	13 756	
<b>TOTAL</b>	<b>74 347</b>	<b>74 343</b>	<b>4</b>	<b>70 768</b>	<b>70 640</b>	<b>128</b>

\* Les autres dettes incluent, en 2013, la juste valeur de l'instrument de couverture pour 67K€ mentionné en note 22. La part à moins d'un an est de 67K€ (En2012, 217K€ dont 129K€ à moins d'un an)

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

En milliers d'euros	31/12/2013	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			23 810			23 810	23 810
Clients			48 316			48 316	48 316
Autres débiteurs			18 475			18 475	18 475
Trésorerie et équivalents de trésorerie		16 859				16 859	16 859
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>16 859</b>	<b>90 601</b>			<b>107 461</b>	<b>107 461</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)				2 542		2 542	2 542
Autres passifs long terme (y compris <1 an)				32 609		32 609	32 609
Fournisseurs				22 251		22 251	22 251
Autres créditeurs				17 679		17 679	17 679
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)					67	67	67
Concours bancaires courants				252		252	252
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>				<b>75 333</b>	<b>67</b>	<b>75 400</b>	<b>75 400</b>

## Note 23. - Transactions avec les parties liées

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

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

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

En milliers d'€	31/12/2013	31/12/2012
Nombres de personnes concernées	12	12
Avantages à court terme	3 005	3 049
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	38	70
<b>Total</b>	<b>3 044</b>	<b>3 119</b>

## Note 24. – Instruments dilutifs

### Plan d'achat et souscription d'actions

Ce plan est venu à échéance le 27 novembre 2010. Aucune souscription d'actions n'a été effectuée.

## Actions gratuites

L'assemblée générale du 26 juin 2009 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 23 mars 2010, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 87.000 et 400.000 actions gratuites.

Le nombre d'actions attribuées aux bénéficiaires du premier plan a été ramené à 49.000 actions suite aux départs de salariés.

En 2013, il n'y a pas eu d'actions gratuites définitivement attribuées aux bénéficiaires de ces plans par prélèvement sur actions Propres.

Les 400.000 actions gratuites, relative au deuxième plan, se répartissent par fraction de 100.000 actions par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 décembre 2010 pour la première fois et pour les années suivantes à concurrence de 50.000 sous condition de présence au 31 décembre et de 50.000 actions sous condition de réalisation des objectifs de performance. Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013, les 100.000 actions attribuées ont été réduites à 0 compte tenu des conditions de performance.

L'assemblée générale du 10 juin 2010 a délégué au Conseil d'administration sa compétence pour procéder à des attributions d'actions gratuites au profit des salariés. Lors du Conseil d'administration du 27 avril 2011, quatre plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 15.000, 66.000, 50.000 et 30.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces quatre plans se verront attribués ces actions sous conditions de présence entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

L'impact net de produits et de charges au titre des plans d'actions gratuites s'élèvent à +49K€ (-164K€ en 2012).

## OBSAAR

	31/12/2013
Date de l'assemblée	27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 201
Nombre de bons caducs au 31/12/2013	0
Nombre de bons exercés	0
Nombre de bons exerçables au 31/12/2013	0
Nombre total d'actions souscrites	0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201
Dont dirigeants	1 100 000
Nombre de personnes concernées	59
Dont dirigeants	2
Date d'exercice des bons	A tout moment à partir du 12/08/2010 jusqu'au 12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €

**Note 25. – Engagements donnés ou reçus**

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

<b>Engagements reçus</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
Facilités de caisse	1 772	4 230
Ligne OSEO (montant maximal autorisé)	5 000	5 000
Lignes de financement non utilisées	8 650	-
Ligne Banque Nationale du Canada 1mCAD	682	769

<b>Engagements donnés</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garanties données à Banque Nationale Du Canada	682	769
Garanties données à Crédit du Nord	2 000	2 000

Les garanties accordées au Crédit du Nord représentent le nantissement d'une partie des titres de la filiale **Absys Cyborg**.

## Note 26. – Honoraires des Commissaires aux comptes

en k€	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				DFK				Pontbrian Roy Ethier & associés				
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	
<b>Audit</b>																					
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																					
- Emetteur	85	88	66%	73%	31	60	31%	65%	-	-	0%	0%	-	-	0%				0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	43	32	34%	27%	69	32	69%	35%	31	22	100%	100%	-	12	100%		14	14	100%	100%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																					
- Emetteur	-	-			-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%		-	-	0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%		-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	128	120	100%	100%	100	92	100%	100%	31	22	100%	100%	-	12	0%	100%	14	14	100%	100%	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>																					
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%		-	-	0%	0%	
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%		-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%		-	-	0%	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** Do Brazil et PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada et DFK pour **Kadris** jusqu'en 2012. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

## **3.2 Rapport des commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013**

### Mesdames, Messieurs les actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

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

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

### I. Opinion sur les comptes consolidés

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

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

### II. Justification des appréciations

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

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

### III. Vérification spécifique

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

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

Paris et Neuilly-sur Seine, le 30 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

## IV – COMPTES SOCIAUX

### BILAN Exercice clos le 31 Décembre 2013

ACTIF	31/12/2013			31/12/2012
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
<b>Actif immobilisé</b>	<b>43 800</b>	<b>2 654</b>	<b>41 146</b>	<b>40 269</b>
Immobilisations Incorporelles	9 991	913	9 078	9 163
Immobilisations Corporelles	2 459	1 723	736	896
Immobilisations Financières	31 350	18	31 332	30 211
<b>Actif circulant</b>	<b>59 958</b>	<b>1 169</b>	<b>58 788</b>	<b>51 932</b>
Clients et Comptes rattachés	19 472	1 166	18 306	21 777
Autres créances	34 873	-	34 873	21 632
Créances sur cession d'immobilisation		-		478
Valeurs Mobilières de placement	1 146	3	1 143	982
Disponibilités	2 208		2 208	4 899
Comptes de régularisation	2 259		2 259	2 164
Ecart de Conversion Actif	61		61	1
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>103 819</b>	<b>3 823</b>	<b>99 996</b>	<b>92 202</b>

PASSIF	31/12/2013	31/12/2012
	K€	K€
<b>Capitaux Propres</b>	<b>35 060</b>	<b>33 358</b>
Capital	4 319	4 319
Primes d'émission	20 853	20 853
Primes de fusion	89	89
Réserve légale	432	432
Réserve spéciale pour actions	408	408
Report à nouveau	7 256	4 348
Résultat de l'exercice	1 702	2 908
<b>Provisions pour Risques et Charges</b>	<b>6 960</b>	<b>5 703</b>
<b>Dettes</b>	<b>57 869</b>	<b>52 476</b>
Emprunts et Dettes Financières	23 444	21 884
Fournisseurs et Comptes Rattachés	13 781	12 528
Dettes fiscales et sociales	15 691	14 878
Autres Dettes et comptes de régularisation	4 954	3 186
Ecart de conversion passif	107	665
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>99 996</b>	<b>92 202</b>

**COMPTE DE RESULTAT**  
**Exercice clos le 31 Décembre 2013**

en K€	31/12/2013	31/12/2012
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>64 129</b>	<b>61 559</b>
Autres Produits	7 714	11 207
<b>Total Produits d'exploitation</b>	<b>71 843</b>	<b>72 765</b>
Achats de marchandises	5 267	5 085
Achats et Autres Services Externes	19 726	21 197
Impôts et Taxes	1 843	1 859
Charges de Personnel	42 199	41 279
Dotations aux Amortissements et Provisions	2 263	1 764
Autres charges d'exploitation	55	60
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>71 353</b>	<b>71 243</b>
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>490</b>	<b>1 522</b>
<b>Résultat Financier</b>	<b>1 032</b>	<b>1 426</b>
<b>Résultat Courant</b>	<b>1 522</b>	<b>2 948</b>
<b>Résultat Exceptionnel</b>	<b>-353</b>	<b>-440</b>
Impôt sur les bénéfices	533	400
<b>RESULTAT NET</b>	<b>1 702</b>	<b>2 908</b>

# KEYRUS

## ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2013  
(montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

### 1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'exercice 2013 se traduit par une forte croissance organique de l'activité. 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 compétence. La forte croissance atteste de la pertinence de l'offre de services et du positionnement de **Keyrus**.

Le résultat net de la société est en baisse et s'établit à 1,7 M€ contre 2,9 M€ en 2012. En parallèle, le chiffre d'affaires a progressé de 4,2% et l'excédent brut d'exploitation s'est améliorée de 1,1M€, passant de 1,9% à 3,6% du chiffre d'affaires, suite à des efforts de gains de productivité et à un maintien des prix de vente dans un marché tendu. Ce niveau de rentabilité reste toutefois insuffisant.

Le contrôle sur le CIR des années 2009 à 2011, sollicité par la société depuis 2012 et commencé en mai 2013, est toujours en cours. A ce stade, l'administration a validé les projets CIR du périmètre de la Business Intelligence, à la fois l'éligibilité et les temps. Les travaux sur le périmètre Biopharma et sur l'éligibilité de certaines charges sociales prises en compte dans le calcul du coût associé aux recherches sont toujours en cours. Afin d'interrompre la prescription qui risquait de frapper le CIR de l'exercice 2009, l'administration a pris une position écrite à titre conservatoire pour cette seule année 2009. Ceci permet de prolonger en 2014 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR de l'année 2009. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2013.

La société a signé le 7 mars 2013 un engagement de rachat des 25% de **Keyrus Biopharma** qu'elle ne détenait pas, selon un calendrier s'échelonnant jusqu'au 31 juillet 2014. Au 31 décembre 2013, la société détenait 92% de **Keyrus Biopharma**.

### 2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

#### 2.1 Recours à des estimations

Pour établir ces informations financières, la direction de la société doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données en notes annexes.

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

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

Ainsi, les comptes sociaux ont été établis en tenant compte du contexte actuel de lente reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise passée ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des créances clients et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les actifs incorporels, il a été pris pour hypothèse que la reprise resterait lente dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

## **2.2 Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds de commerce (ou « malis techniques ») suite à des fusions.

A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt). Conformément aux dispositions du Règlement n°2004-01 du 4 mai 2004 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées (Comite de la Réglementation Comptable), les opérations de fusion ont donné lieu à la constatation par **Keyrus** d'actifs incorporels (« malis techniques »).

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 8,7%.

Les éléments constitutifs des malis de fusion, tels que définis précédemment, ont fait l'objet d'un test de dépréciation. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2013.

## **2.3 Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant la durée de vie estimée. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Agencements, installations techniques	8 ans linéaire
Matériel de transport	4 ans linéaire
Matériel de bureau & informatique	3 ans linéaire
Mobilier	8 ans linéaire

## **2.4 Participations et autres titres**

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base d'une approche multicritères comprenant la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés et des

comparaisons avec des sociétés du secteur (cf § 2.2). Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique.

## **2.5 Actions Propres**

Les actions propres **Keyrus** sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement, à leur coût historique. Elles sont évaluées à la clôture de l'exercice sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur est inférieure au coût historique.

## **2.6 Evaluation des créances**

Les créances ont été évaluées à leur valeur nominale. Leur valeur d'inventaire fait l'objet d'une appréciation au cas par cas. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

## **2.7 Créances et dettes en devises**

Les créances et dettes libellées en monnaies étrangères ont été évaluées sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice. La différence résultant de cette évaluation est inscrite en écart de conversion actif et/ou passif.

Les charges ou produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les pertes latentes résultant de la conversion en euros sont évaluées en tenant compte des couvertures à terme et enregistrées en provision pour risque de change.»

## **2.8 Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. Cependant, les moins-values latentes, résultant de la comparaison entre leur coût historique et leur cours de clôture, font l'objet d'une provision pour dépréciation à la clôture de l'exercice.

## **2.9 Indemnités de départ à la retraite**

La société n'a pas comptabilisé le montant de son engagement en matière de départ à la retraite. Compte tenu de l'âge moyen du personnel, la société considère que le montant de ses engagements à ce titre n'est pas significatif. En revanche, la provision calculée pour les comptes consolidés est précisée dans les engagements hors bilan.

## **2.10 Provisions pour risques et charges**

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

## **2.11 Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est composé à plus de 89% de prestations de services. Deux types de prestations sont facturés :

- Prestations en mode projet : comptabilisation du chiffre d'affaires sur la base du nombre de jours passés.
- Prestations au forfait : le chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts. En fin d'exercice, en fonction de l'avancement, la société

constate, soit des factures à établir, soit des produits constatés d'avance. Les éventuelles pertes à terminaison sont comptabilisées en provisions pour risques dès leur identification.

### 3. NOTES SUR LE BILAN

#### 3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

##### Variation des valeurs brutes

RUBRIQUES	31/12/2012	Fusion	Acquisitions	Diminutions	Autres	31/12/2013
Immobilisations incorporelles *	9 977	-	14	-	-	9 991
Immobilisations corporelles	2 260	-	200	-	-	2 459
	12 236	-	214	-		12 450

\*dont 8.123 K€ de mali technique de fusion et 775K€ de fonds de commerce

Les acquisitions d'immobilisations corporelles sont essentiellement constituées de matériel informatique.

##### Variation des amortissements

RUBRIQUES	31/12/2012	Fusion	Dotation	Reprise	Autres	31/12/2013
Immobilisations incorporelles	814	-	99	-	-	913
Immobilisations corporelles	1 364	-	359	-	-	1 723
	2 178	-	458	-		2 636

#### 3.2 Immobilisations financières

RUBRIQUES	31/12/2012	Fusion	Augmentation	Diminution	Autres	31/12/2013
Titres de participation	23 440	-	933	-	-	24 373
Dépôts et cautions versés	657	-	-	-	-	657
Créances rattachées	5 371	-	-	562	-	4 810
Prêts	761	-	768	19	-	1 510
	30 229	-	1 701	581		31 350

Les variations des titres de participations sont principalement liées à des rachats de titres des minoritaires

Les titres de **Keyrus Espana** sont comptabilisés pour 2,5M€ dans les comptes de **Keyrus SA**. Un impairment test a été réalisé et montre que cette valeur est toujours justifiée après plusieurs années de pertes. Toutefois, le stress test sur cette valeur a donné des résultats mitigés. Compte tenu de la reprise générale du marché en Espagne, qui s'est ressentie immédiatement dans l'activité de **Keyrus Espana** avec un retour à la profitabilité de la filiale sur la fin de l'année 2013, il n'est pas jugé justifié par la société de déprécier ces titres au 31 décembre 2013.

Les provisions à caractère financier sont détaillées dans le paragraphe [3.6 Provisions].

### 3.3 Etat des créances et dettes

#### Etat des créances

En milliers d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Créances clients	19 472	18 167	1 304
Personnel, organismes sociaux, Etat	24 196	2 197	21 998
Groupe et associés, divers	8 947	8 947	-
Autres	1 730	1 730	-
Charges constatées d'avance	2 259	2 259	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>56 604</b>	<b>33 301</b>	<b>23 303</b>

#### Etat des dettes

En milliers d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Emprunts obligataires	2 600	2 600	-
Emprunts et dettes financières	15 500	3 449	12 051
Groupe et associés	5 345	5 345	-
Fournisseurs et comptes rattachés	13 781	13 781	-
Personnel, organismes sociaux, état	15 691	15 691	-
Autres dettes	958	958	-
Dettes sur immobilisations	151	-	151
Produits constatés d'avance	3 844	3 844	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>57 869</b>	<b>45 667</b>	<b>12 202</b>

Les dettes sur immobilisations incluent les différés de règlements et les compléments de prix des acquisitions de la société Universal Testing.

#### Variation des dettes financières

RUBRIQUES	31/12/2012	Impact fusion	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2013
Emprunts obligataires	5 200	-	-	2 600	-	2 600
Emprunts auprès établissements de crédit	16 299	-	1 209	2 009	-	15 500
Comptes courants groupe et d'actionnaire	389	-	4 956	-	-	5 345
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>21 888</b>	<b>-</b>	<b>6 165</b>	<b>4 609</b>	<b>-</b>	<b>23 444</b>

La société Groupe a souscrit des emprunts bancaires dont les conditions financières sont présentées ci-après :

- HSBC : emprunt bancaire en date du 26 novembre 2013 pour un montant de 1,2M€ sous forme de tirage multidevises (EUR, USD & CAD) :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 0M€ (ligne non tirée au 31 décembre 2013)
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursements annuels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,35% ou LIBOR 3 mois + 2,35%
  - Ratios financiers :

- Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
  - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 4,5 sur la durée de l'emprunt.
- SOCIETE GENERALE: emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€:
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,5M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements mensuels
  - Taux d'intérêt fixe à 2,85%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
- OSEO : Financement en date du 12 mai 2012 pour un montant maximum de 7,2M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 7,2 M€
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursement in fine
  - Taux d'intérêt variable basé sur l'EURIBOR 1M
  - Aucun Ratio financier applicable
- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,8 M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursements trimestriels
  - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 1,8%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
  - Risque de taux couvert par un SWAP de taux
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
  - Aucun Ratio financier applicable
- BANQUE PALATINE : emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2013 : 1,2M€
  - Durée de l'emprunt : 5 ans
  - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + 1,3%
  - Ratios financiers
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations

- OBSAAR : Les conditions financières sont présentées ci-après :
  - Montant : 13M€
  - Solde au 31 décembre 2013 : 2,6M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations. EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.

### Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

Produits à recevoir	31/12/2013	31/12/2012
Factures à établir clients	4 140	5 243
Organismes sociaux - soldes créditeurs	-	69
Avoir à recevoir	126	59
<b>TOTAL Produits à recevoir</b>	<b>4 266</b>	<b>5 371</b>

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2013	31/12/2012
Fournisseurs factures non parvenues	3 673	3 126
Dettes fiscales et sociales	6 229	5 951
Autres dettes	947	748
<b>TOTAL Charges à payer</b>	<b>10 849</b>	<b>9 825</b>

### 3.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de SICAV monétaires ainsi que les actions propres et se détaillent comme suit :

BANQUE	Nature	Quantité au 31/12/2013	Valeur
Actions Propres autres		975 008	1 143 -
<b>Total valeurs mobilières de placement</b>			<b>1 143</b>

### 3.5 Charges et produits constatés d'avance

RUBRIQUES	Charges	Produits
<b>Produits constaté d'avance</b>		3 844
<i>Maintenances revendues</i>		1 770
<i>prestations sur projets au forfait</i>		2 075
<b>Charges constatées d'avance</b>	2 259	
<i>Loyers et charges locatives</i>	583	
<i>Charges Financieres pré comptée</i>	186	
<i>Maintenances Revendues</i>	979	
<i>Autres</i>	511	
<b>Total</b>	<b>2 259</b>	<b>3 844</b>

### 3.6 Provisions

RUBRIQUES	31/12/2012	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	31/12/2013
Provisions pour risques	5 470	1 791	265	131	6 865
Autres provisions	233		138		95
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>5 703</b>	<b>1 791</b>	<b>403</b>	<b>131</b>	<b>6 960</b>
Provisions sur comptes clients	1 091	76			1 166
Provision sur immobilisations financières	18				18
Provision pour dépréciation des VMP	3				3
<b>Provisions pour dépréciation</b>	<b>1 112</b>	<b>76</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 187</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6 815</b>	<b>1 867</b>	<b>403</b>	<b>131</b>	<b>8 148</b>

RUBRIQUES	31/12/2012	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	31/12/2013
Provisions d'exploitation	5 647	1 806	269	131	7 053
Provisions financières	21	61	-		82
Provisions exceptionnelles	1 147	-	134		1 013
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6 815</b>	<b>1 867</b>	<b>403</b>	<b>131</b>	<b>8 148</b>

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

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement:

- Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets : 2 863 K€
- Provisions pour risques sociaux & prud'homaux : 870 K€
- Provisions pour risques : 3.228 K€

### 3.7 Variation des capitaux propres et composition du capital social

RUBRIQUES	31/12/2012	Augmentation de capital	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat n-1	31/12/2013
Capital	4 319	-	-	-	4 319
Prime d'émission	20 853			-	20 853
Prime de fusion	89				89
Réserve légale	432				432
Réserve spéciale pour actions	408				408
Report à nouveau	4 348			2 908	7 256
Résultat	2 908	-	1 702	- 2 908	1 702
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>33 358</b>	<b>-</b>	<b>1 702</b>	<b>-</b>	<b>35 060</b>

Le capital social est composé comme suit au 31/12/2013 :

Catégories de titres	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social au début de l'exercice	17 277 870	0,25 €
Actions émises pendant l'exercice	-	
Actions remboursées pendant l'exercice	-	
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	17 277 870	0,25 €

#### 4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

##### 4.1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

ACTIVITES	31/12/2013		31/12/2012	
Vente de marchandises et de licences	7 286	11%	6 552	11%
Prestations de services	56 843	89%	55 007	89%
<b>TOTAL Chiffre d'affaires</b>	<b>64 129</b>	<b>100%</b>	<b>61 559</b>	<b>100%</b>

ZONE GEOGRAPHIQUE	31/12/2013		31/12/2012	
France	61 837	96%	56 794	92%
Export	2 292	4%	4 765	8%
<b>TOTAL Chiffre d'affaires</b>	<b>64 129</b>	<b>100%</b>	<b>61 559</b>	<b>100%</b>

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle Grands Comptes.

Les autres produits d'exploitation sont essentiellement constitués de transferts de charges correspondant à la refacturation de prestations de service aux autres sociétés du groupe et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2013.

## 4.2 Résultat financier

RUBRIQUES	31/12/2013	31/12/2012
Intérêts et autres produits financiers		
Dividendes reçus	1 500	1 800
Reprises sur provisions financières		
Produits de cessions des Titres		
Gains de change	9	1
Autres produits financiers	243	301
<b>Total produits financiers</b>	<b>1 752</b>	<b>2 102</b>
Intérêts et charges assimilées	636	661
Dotations aux provisions financières	61	-
Charges de cession des titres		
Perte de change	2	4
Autres charges financières	20	11
<b>Total Charges financières</b>	<b>719</b>	<b>676</b>
<b>Total Résultat financier</b>	<b>1 032</b>	<b>1 426</b>

La société a perçu un dividende de 1,5 M€ versé par sa filiale **Absys-Cyborg**.

Les autres produits financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société.

## 4.3 Résultat exceptionnel

RUBRIQUES	31/12/2013	31/12/2012
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	60	39
Autres produits exceptionnels sur opérations en capital	-	478
Reprise sur provisions	134	-
<b>Total produits exceptionnels</b>	<b>194</b>	<b>517</b>
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	546	873
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	-
Autres charges exceptionnelles	-	84
<b>Total Charges exceptionnelles</b>	<b>546</b>	<b>957</b>
<b>Total Résultat exceptionnel</b>	<b>- 352</b>	<b>- 440</b>

Les charges exceptionnelles correspondent aux coûts de licenciement de certains salariés.

## 4.4 Impôts

**Keyrus** est tête de l'intégration fiscale composée de la société **Absys-Cyborg** depuis le 1er janvier 2001. Dans le cadre de cette intégration, les relations entre la société et la société tête de groupe sont régies par une convention dont le principe général est le suivant.

Toutes les dispositions de la présente convention ont pour principe commun que, durant son appartenance au groupe résultant du régime de l'intégration fiscale mis en place entre la société tête de

groupe et la filiale, celle-ci se trouve, dans toute la mesure du possible, dans une situation identique en actif, passif, charges, produits, risques et prérogatives à celle qui aurait été la sienne en l'absence du groupe fiscal.

RUBRIQUES	31/12/2013	31/12/2012
IS	- 17	- 22
Crédit impôt formation apprentissage	9	13
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	541	409
<b>Produit net d'impôt sur les sociétés</b>	<b>533</b>	<b>400</b>

Le montant des déficits reportables et des amortissements réputés différés s'élève à 24,6 M€ au 31/12/2013.

## 5. AUTRES INFORMATIONS

### 5.1 Effectifs

Effectifs	31/12/2013	31/12/2012
Opérationnels	546	517
Administratifs	96	95
<b>Total effectif</b>	<b>642</b>	<b>612</b>

## 5.2 Instruments dilutifs

### 5.2.1 Bons de Souscription et / Acquisition et d'Actions Remboursables

	31/12/2013
Date de l'assemblée	27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 201
Nombre de bons caducs au 31/12/2012	0
Nombre de bons exercés	0
Nombre de bons exerçables au 31/12/2012	0
Nombre total d'actions souscrites	0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201
Dont dirigeants	1 100 000
Nombre de personnes concernées	59
Dont dirigeants	2
	A tout moment
Date d'exercice des bons	à partir du 12/08/2010 jusqu'au 12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €

### 5.2.2 Actions gratuites

L'assemblée générale du 26 juin 2009 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 23 mars 2010, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 87.000 et 400.000 actions gratuites.

Le nombre d'actions attribuées aux bénéficiaires du premier plan a été ramené à 49.000 actions suite aux départs de salariés.

Au cours du 1er semestre 2012, 149 000 actions gratuites ont été définitivement attribuées aux bénéficiaires de ces plans par prélèvement sur actions Propres.

Les 400.000 actions gratuites, relatives au deuxième plan, se répartissent par fraction de 100.000 actions par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 décembre 2010 pour la première fois et pour les années suivantes à concurrence de 50.000 sous condition de présence au 31 décembre et de 50.000 actions sous condition de réalisation des objectifs de performance. Au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2012, les 100.000 actions attribuées ont été réduites à 75.000 compte tenu des conditions de performance.

L'assemblée générale du 10 juin 2010 a délégué au Conseil d'administration sa compétence pour procéder à des attributions d'actions gratuites au profit des salariés. Lors du Conseil d'administration du 27 avril 2011, quatre plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 15.000, 66.000, 50.000 et 30.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces quatre plans se verront attribués ces actions sous conditions de présence entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

### 5.3 Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 740K€.

### 5.4 Engagement hors bilan :

Engagements reçus	31/12/2013	31/12/2012
Facilités de caisse	1 644	1 250
Ligne de dailly notifié - OSEO	5 000	5 000
Lignes de financement non utilisées	8 650	-
Aval, cautions et garanties	néant	néant

Engagements donnés	31/12/2013	31/12/2012
Provision pour départ en retraite	378	315
Garantie donnée au Crédit du Nord	2 000	2 000
Garantie donnée à la BANQUE DU CANADA	730	769

## 6. FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 6.1 Tableau des filiales et participations

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat d'exploitation de la période	Dividendes encaissés
					brute	nette			
<b>Principales Filiales détenues à plus de 50%</b>									
Keyrus Canada	1 500	69	1 569	100%	985	985	6 652	-166	
Absys - Cyborg	1 000	3 838	4 838	100%	9 667	9 667	42 465	2 328	1 500
Keyrus Suisse	122	-142	-20	100%	32	32	1 579	-162	
Keyrus Belgium	125	2 278	2 403	100%	5 999	5 999	14 680	325	
Keyrus Biopharma Belgium	100	12	112	99%	774	774	9 130	111	
Keyrus Espana	29	175	204	100%	2 545	2 545	3 648	-332	
Keyrus Brazil	169	-161	8	100%	1 200	1 200	9 805	453	
Keyrus Management	1 200	-1 125	75	77%	925	925	6 244	343	
Kadris	1 800	-735	1 065	84%	1 515	1 515		-258	

La société **Keyrus SA** est la société consolidante du Groupe.

N/B : les sociétés **Keyrus Mauritius**, **Keyrus Limited**, **Keyrus Capital Markets**, **Keyrus United Kingdom**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Tunisie** et **Equinoxes**, consolidées dans les comptes du Groupe **Keyrus** sont des filiales dont l'activité n'est pas significative. Pour cette raison, elles ne figurent pas dans le tableau ci-dessus.

## 6.2 Opérations avec les entreprises liées (en K€)

en K€	Absys Cyborg	Absys- Cyborg Belgique	Keyrus Capital Market	Keyrus Canada	Keyrus Manageme nt	Kadris Group	Kadris Consultants	Keyrus Suisse	Keyrus Belgium	Keyrus United Kingdom	Keyrus Maurice	Keyrus Israel	Equinoxe Tunisie	Keyrus Tunisie	Keyrus Biopharma Belgium	Keyrus Biopharma Tunisie	Keyrus Luxembourg	Keyrus España	Keyrus Do Brazil	Vision BI	Vision BI USA	Keyrus Chine	Keyrus Hong Kong
<b>ACTIF</b>																							
Immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations financières	9 667	-	77	985	925	1 515	-	32	5 999	1	95	1	79	-	774	-	-	2 545	1 200	-	-	-	7
Provision des immobilisations fin.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres créances rattachées à des participations	-	-	-	4 810	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créances client TTC	710	-	-	153	198	-	113	565	167	-	-	180	71	41	2 911	-	2	66	1	-	-	-	171
Compte courant	1 276	-	94	527	-	10	85	-	681	-	41	1 467	-	18	-	12	-	524	389	-	-	-	806
Compte courant intégration fiscale	2 982	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comptes de régularisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIF</b>																							
Dettes fournisseurs	-	-	35	35	178	-	-	240	51	-	-	321	191	107	801	69	-	174	170	-	43	-	39
Compte courant	-	-	-	-	33	-	-	131	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Compte courant intégration fiscale	5 170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>CHARGES</b>																							
Autres charges externes	100	-	173	30	746	-	-	297	239	-	148	31	679	172	733	120	202	796	170	27	43	-	245
Frais de personnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais Financiers	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges financières exceptionnelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PRODUITS</b>																							
Chiffre d'affaires	404	-	207	-	1 029	-	95	548	525	-	-	45	-	-	2 307	-	-	62	1	-	-	-	101
Autres produits	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfert de charges d'exploitation	818	-	-	71	224	-	-	102	166	-	-	82	71	41	250	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits financiers	-	-	-	183	-	-	-	-	21	-	-	36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits exceptionnels	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IS intégration fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## **4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société KEYRUS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

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

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

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

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, notamment les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations incorporelles et aux titres de participation exposés dans les notes 2.2 et 2.4 de l'annexe.

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

### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec

les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi :

- nous vous signalons que le rapport de gestion ne comprend pas toutes les informations sociales et environnementales prévues par l'article L.225-102-1 du code de commerce et qu'il n'a pas été procédé à la désignation d'un organisme tiers indépendant chargé de vérifier les informations sociales et environnementales.

- nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

## V – INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES

### 5.1 DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES AU MARCHE

Levallois-Perret, le 18 mars 2014



#### Résultats annuels 2013

**Chiffre d'affaires : + 3,6%**

**Résultat opérationnel courant : 4,6 M€**

**Résultat net : 1,7 M€**

En millions d'euros	2013	2012
Chiffre d'affaires	158,9	153,3
Résultat opérationnel courant	4,6	4,5
Résultat opérationnel	4,4	4,2
Résultat net (Part du Groupe)	1,7	1,8

**Levallois-Perret, le 18 mars 2014** : Le Conseil d'Administration de **Keyrus** s'est réuni ce jour en présence des commissaires aux comptes et a arrêté les comptes consolidés audités de l'exercice 2013.

#### Performance opérationnelle 2013

Le Groupe **Keyrus** enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 158,9 millions d'euros pour l'exercice 2013, en progression de 3,6% par rapport à 2012. Le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 5,1% alors que celui du segment Mid Market reste stable avec une variation de -0,3%.

Cette croissance est principalement organique (+4,6%) et supérieure à celle de son marché, tant sur les activités Grands Comptes que Mid Market.

Les activités Grands Comptes progressent de 5,6% à périmètre et taux de change constants. Il convient néanmoins de noter un ralentissement de la croissance au cours des deux derniers trimestres de l'exercice. Les activités Mid Market progressent de 2,0% avant la prise en compte de la cession des activités dans l'Est de la France.

Tel qu'annoncé lors de nos dernières communications, le résultat opérationnel courant reste stable par rapport à l'exercice précédent à 4,6 M€.

Le résultat opérationnel s'élève à 4,4M€ contre 4,2M€ pour 2012.

Le résultat net part du groupe diminue à 1,7 M€ contre 1,8 M€ en 2012 en raison de l'augmentation de la charge d'impôt consolidée.

La dette financière nette reste maîtrisée au 31 décembre 2013 à 15,4 M€ contre 14,5 M€ au 31 décembre 2012, grâce à une bonne gestion du besoin en fonds de roulement. La trésorerie progresse au 31 décembre 2013 à 16,6M€ (15,4M€ au 31 décembre 2012) et la structure financière reste solide.

## Perspectives 2014

L'exercice 2013 a vu la poursuite de la progression du groupe dans son positionnement sur le marché qualitativement et quantitativement sur l'ensemble de ses activités Grands Comptes - Business Intelligence/EIM, Management Consulting et Digital/Marketing cross canal - et Mid Market.

Pour Eric Cohen, Président-Directeur Général, « *La dynamique de notre positionnement en adéquation avec les attentes de nos clients devrait nous permettre de poursuivre notre trajectoire de croissance. L'un de nos principaux challenges, pour nos activités Grands Comptes, réside dans la capacité à sublimer les synergies de notre portefeuille d'offres pour répondre efficacement aux enjeux de la révolution digitale et passer ainsi de la Business Intelligence à la Data Intelligence. Pour nos activités Middle Market, nous devrions préparer dès cette année notre virage vers de nouvelles solutions Cloud - SaaS à destination de nos clients dans les domaines RH et Marketing/Ventes.* »

**Keyrus** publiera le 6 mai 2014 son chiffre d'affaires du premier trimestre 2014 après la clôture du marché.

en M€	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Chiffre d'affaires	115,7	110,0	43,2	43,4	158,9	153,3
Résultat opérationnel courant	2,6	2,5	2,0	2,0	4,6	4,5
Résultat opérationnel	2,0	2,3	2,4	1,9	4,4	4,2

## 5.2 - Listes des informations financières publiées du 01/01/2013 au 22/04/2014

Conformément à l'article 222-7 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, ci-après la liste des informations financières publiées :

### Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires et Journaux d'Annonces Légales

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
12 avril 2013	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2013	<a href="http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/">http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/</a>
6 mai 2013	Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2013	<a href="http://www.petites-affiches.com">http://www.petites-affiches.com</a>
4 juin 2013	Attestation du nombre de droits de vote	<a href="http://www.petites-affiches.com">http://www.petites-affiches.com</a>
3 juillet 2013	Approbation des comptes sociaux et consolidés / Affectation du résultat / Attestation des commissaires aux comptes	<a href="http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/">http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/</a>
11 avril 2014	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2014	<a href="http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/">http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/</a>

### Communiqués et documents mis en ligne

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
07/02/2013	Chiffre d'affaires T4 2012	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
19/03/2013	Résultats annuels 2012	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
30/04/2013	<b>Keyrus</b> renforce sa position de leader sur le marché canadien de l'Intelligence d'Affaires avec l'acquisition des actifs de la société COI Conception d'Outils Informatiques Inc.	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
06/05/2013	Chiffre d'affaires T1 2013	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
06/05/2013	Document de référence 2012	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
11/06/2013	<b>Absys Cyborg</b> cède ses activités dans la région EST à APGI	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
25/07/2013	Chiffre d'affaires T2 2013	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
12/09/2013	Résultats semestriel 2013	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
07/11/2013	Chiffre d'affaires T3 2013	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
6/02/2014	Chiffre d'affaires T4 2013	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>

## VI – INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES

Aucune information financière intermédiaire n'est disponible à la date du dépôt du présent document de référence.

## VII – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société n'a pas versé de dividendes au cours des trois derniers exercices. Il n'existait pas au 31 décembre 2013 de dividendes non encaissés par les bénéficiaires dans les 5 ans de leur échéance.

La Société a l'intention d'affecter tous les fonds disponibles au financement de ses activités et de sa croissance et n'a, en conséquence, pas l'intention de distribuer de dividendes à moyen terme.

## VIII – PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

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

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

• Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux :	510K€
• Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison :	4.212K€
• Autres provisions pour risques & charges :	5.435K€
• Provisions pour engagements de retraite :	752K€

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe».

## IX – CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE

Aucun changement significatif dans la situation financière du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2013.

# TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

**TEXTE DES RESOLUTIONS PROPOSEES  
A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE  
DU 21 MAI 2013**

## À TITRE ORDINAIRE

### **Première résolution**

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, après avoir écouté la lecture des rapports du conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve l'inventaire, les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat bénéficiaire de 1.702 K€.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

### **Deuxième résolution**

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 1.506 K€.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

### **Troisième résolution**

*(Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce, (3.1) prend acte de la poursuite des conventions et engagements qui y sont retracés, conclus et approuvés antérieurement par l'assemblée générale et (3.2) approuve la conclusion d'une nouvelle convention de prestation de services avec la société Keyrus Canada au cours de l'exercice 2013 ».

### **Quatrième résolution**

*(Affectation des résultats)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de 1.702 k€ de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de	0
A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social	432K€
Le solde soit	1.702K€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	7.256K€
Sera porté à	8.958K€

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires prend acte, en application de l'article 47 de la loi du 12 juillet 1965 (article 243 bis du Code général des impôts), qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices sociaux.

**Cinquième résolution**  
(*Quitus aux administrateurs*)

En conséquence des résolutions qui précèdent, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires donne quitus aux administrateurs de leur gestion au cours de l'exercice écoulé.

**Sixième résolution**  
(*Jetons de présence pour les exercices 2013 et 2014*)

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires fixe à 50.000 euros le montant global des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice 2014.

L'assemblée générale constate que le montant des jetons de présence réparti en 2013 est supérieur de 1.250 euros au montant fixé par l'assemblée générale du 21 mai 2013 et approuve ledit dépassement.

**Septième résolution**  
(*Renouvellement du programme de rachat d'actions*)

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, faisant usage de la faculté prévue aux articles L-225-209 et suivants du Code de commerce, connaissance prise du rapport du conseil d'administration :

- autorise le conseil d'administration à acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, soit 1 727 787 actions, pour un montant global maximum ne pouvant excéder 3 455 574 € ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens en conformité avec les dispositions légales en vigueur ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :

\* L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,

\* L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution ci-après 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,

— décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à deux euros (2 €), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 0,5 € par action ;

— décide que l'acquisition, la cession, le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens, notamment de gré à gré ;

— décide que le programme de rachat d'actions mis en oeuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

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

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et d'une manière générale, faire le nécessaire. La présente autorisation annule et remplace celle donnée par l'assemblée générale mixte du 21 mai 2013.

#### **Huitième résolution**

*(Pouvoirs)*

L'assemblée générale des actionnaires donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée à l'effet d'effectuer les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la loi.

### **À TITRE EXTRAORDINAIRE**

#### **Neuvième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions)*

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ci-après indiqués des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de capital, ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi, et précise que le montant de l'augmentation de capital

résultant de l'émission des actions est autonome et distinct et ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus à la vingt-et-unième (21ème) résolution.

2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :

— d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,

— d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi, tant de la Société que des Sociétés qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce.

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

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

5. Décide en cas d'octroi d'option de souscription, que le prix de souscription des actions par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'actions sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT, lors des vingt (20) séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties.

6. Décide en cas d'octroi d'option d'achat, que le prix d'achat des actions par les bénéficiaires sera fixé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L.225-208 et L.225-209 du Code de commerce.

7. Décide qu'aucune option de souscription ou d'achat ne pourra être consentie moins de vingt (20) séances de Bourse après que soit détaché des actions un droit à un dividende ou un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital, et durant le délai de dix (10) séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.

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

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

— Arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;

— Fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévu ci-dessus ; fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options, décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R.225-137 à R.225-142 du Code de commerce,

- Fixer les conditions ainsi que l'époque où les époques d'exercice des options,
  - Suspendre temporairement les levées d'options, conformément aux dispositions de l'article L. 225-149-1 du Code du commerce,
  - Accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire.
  - Sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
10. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente autorisation.
11. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

#### **Dixième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances avec maintien du droit préférentiel de souscription)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L. 228-91 à L.228-97 du Code du commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscriptions des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société ou d'une Société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence.
2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation décide que :
  - a) Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

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

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

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

— répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,

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

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

5. Le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale.

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

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

8. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

9. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Onzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances sans droit préférentiel de souscription par placement privé)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, L.228-92 et L.228-93 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission par une offre visée au II de l'article L 411-2 du Code monétaire et financier, dite par placement privé, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société ou d'une Société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 % du capital social par période de douze (12) mois ; ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution.

3. Décide que le prix minimum d'émission des actions sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5 %.

4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou d'une Société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra opérer soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions en application conjuguée des articles L 225-136 et L 228-91 et suivants du code de commerce.

5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres au profit des personnes définies par le II de l'article L 411-2 du Code monétaire et financier. Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.

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

7. Décide que le conseil d'administration arrêtera, conformément à la législation applicable, les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment,

déterminera (i) la catégorie des titres émis, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, (ii) le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actes ordinaires de la Société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, (iii) les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société ou la Filiale, selon le cas, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.

8. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

9. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

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

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

### **Douzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants (notamment L.225-129-2, L.225-135, L.225-136) et L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société ou d'une Société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces,

soit par compensations de créances liquides et exigibles. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférences.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution.

3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou d'une Société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L.225-135 du Code du commerce. Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.

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

6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, ou par la Filiale, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.

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

8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées

– ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

9. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

10. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Treizième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital de la société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1er et 2ème alinéas de l'article L.225-147 susvisé, à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

2. Décide que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10 % du capital social (tel qu'existant à la date de la présente assemblée), étant précisé que le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'impute sur le plafond global prévu par la vingt-et-unième (21ème) résolution.

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

4. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en oeuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux 1er et 2ème alinéas de l'article L.225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particulier, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires.

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

6. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Quatorzième résolution**

*(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission et attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe)*

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions nouvelles à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux et/ou des mandataires sociaux, de la Société et/ou du Groupe visés aux articles L.225-197-1 II et L.225-197-2 du Code de commerce. Le conseil d'administration est libre de faire usage ou non de la présente délégation et déterminera, selon qu'il le jugera opportun, l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites ainsi que les conditions et le cas échéant les critères d'attribution des actions.

L'assemblée générale décide que :

— La présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre ;

— Le nombre total d'actions attribuées gratuitement, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra représenter plus de 10 % du capital social de la Société tel qu'existant au moment de l'utilisation par le conseil de la présente délégation ;

— L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans minimum à compter de la fin de la période d'acquisition, et que le conseil d'administration aura la faculté de réduire ou d'augmenter les durées de la période d'acquisition et de l'obligation de conservation, dans la limite de la législation applicable.

L'assemblée générale prend acte de ce que, s'agissant des actions gratuites à émettre, la présente décision emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital au profit des bénéficiaires desdites actions soit par compensation avec les droits de créance résultant de l'attribution gratuite d'actions par constitution d'un compte spécial de réserve, soit par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription.

L'assemblée générale délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans les limites légales, pour mettre en oeuvre la présente autorisation, procéder le cas échéant à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société, fixer en cas d'attribution d'actions à émettre le montant et la nature des réserves, bénéfiques et primes à incorporer au capital, constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence, et d'une manière générale faire tout ce qui sera nécessaire.

L'assemblée générale fixe à dix-huit (18) mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente délégation. Elle annule et remplace la délégation ayant le même objet consentie antérieurement par l'assemblée générale du 21 mai 2013.

## **Quinzième résolution**

*(Délégation octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons autonomes de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe)*

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.228-95 et L.225-138 II § 2 du Code de commerce,

1. délègue au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux du groupe, ci-après désignés de 1.500.000 bons autonomes de souscription d'actions qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société et, pour permettre l'exercice de ces bons, autorise le conseil d'administration à augmenter en conséquence le capital social de la Société. L'émission de ces bons pourra avoir lieu par attribution gratuite en application de l'article L 228-95 du Code de commerce ;

2. décide, conformément à l'article L.225-238 II du Code de commerce, pour la totalité des bons à émettre en vertu de la présente délégation, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux des filiales françaises ou étrangères de la Société au jour de l'attribution des bons.

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

4. décide de renoncer expressément, au profit des titulaires des bons, au droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions qui seront émises par exercice des bons ;

5. décide que la présente délégation est conférée au conseil d'administration pour une durée de dix-huit (18) mois ;

6. décide que les principales modalités d'émission et d'exercice des bons seront les suivantes :

— les bons autonomes de souscription d'actions seront attribués gratuitement par le Conseil d'administration ;

— le nombre maximal d'actions de la Société, sauf ajustement prévu par la loi, pouvant être émises par exercice des bons autonomes de souscription d'actions est fixé à 1.500.000 ; le conseil demeurant libre dans la limite ci-dessus de déterminer le nombre de bons à émettre et la parité d'exercice ;

— les bons de souscription d'actions seront émis sous forme nominative ; les bons ne feront pas l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ; en outre, ils seront incessibles ;

— les bons ainsi émis seront exerçables pendant une période de dix (10) années à compter de leur émission par le Conseil d'administration ; au-delà de cette période, ils seront caducs ;

— le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons autonomes de souscription d'actions, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront émis et attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera égal :

(i) En l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisées dans les six (6) mois précédant l'attribution des dits bons, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des vingt séance de bourse précédent le jour de l'attribution des bons, diminué d'une décote maximale de 20 %, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du Conseil d'administration pour

tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées.

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

— le prix de souscription des actions nouvelles en exercice des bons devra être libéré intégralement à la souscription ;

— les actions émises à la suite de l'exercice des bons autonomes de souscription d'actions seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits bons auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées aux dites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.

Les autres modalités de l'opération feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. décide enfin de conférer au conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son président directeur général, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en oeuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

— arrêter les autres termes et conditions des émissions des bons et les autres modalités d'exercice des bons : dates de souscription, conditions d'exercice des bons, conditions dans lesquelles les bons seront caducs ou rendus inexercçables, délais et quantum de bons exercçables, prix de souscription de l'action en exercice des bons,

— procéder à l'émission et à l'attribution des bons, et ainsi déterminer la liste précise des bénéficiaires des bons au sein des catégories de personnes identifiées et le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux,

— déterminer la date et les modalités des émissions des bons et les conditions de leurs exercices, le montant maximum nominal et global de la (ou des) augmentation(s) de capital pouvant en résulter,

— recevoir les souscriptions aux bons, le cas échéant,

— constater le nombre de bons souscrits,

— suspendre le cas échéant l'exercice des bons,

— constater le nombre et le montant nominal des actions souscrites en exercice des bons,

— procéder dans les conditions légales et réglementaires en vigueur au dépôt puis au retrait des fonds reçus à l'appui des souscriptions aux actions, constater toute libération par compensation avec des créances certaines liquides et exigibles détenues à l'encontre de la Société,

— prendre toute disposition pour déterminer la procédure selon laquelle les droits des titulaires seraient réservés, si la Société procédait, tant qu'il existera de tels bons en cours de validité, à des opérations qui ne peuvent être effectuées qu'en réservant les droits des dits titulaires,

— d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin de l'émission réalisée en vertu de la présente délégation et (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital résultant de l'exercice des bons et modifier corrélativement les statuts de la Société,

— assurer la livraison et le cas échéant, la cotation, la négociabilité et le service financier des

actions résultant de l'exercice des bons,

— et généralement, faire dans le cadre de la réglementation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire.

En outre, le conseil d'administration ou son président directeur général pourra procéder, le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celles des frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions.

### **Seizième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de créer toutes actions ou valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription, donnant droit immédiatement ou à terme à une quotité du capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société)*

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-6, L.225-148 et L.228-92 du Code de commerce :

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

2. Le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la vingt-et-unième (21ème) résolution.

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

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

— fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables à la présente résolution ;

— fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;

— constater le nombre de titres apportés à l'échange ;

— déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société ;

— prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;

— inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;

— procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;

— prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;

— fixer et procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement

de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

5. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation ;

6. Prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### **Dix-septième résolution**

*(Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions)*

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. autorise le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10 % du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée ;

2. autorise en conséquence le conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social,

3. La présente autorisation est valable durant un délai maximum de dix-huit (18) mois, expirant en tout état de cause à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2013.

4. L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités et procéder à la modification corrélatrice des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

#### **Dix-huitième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.225-130 du Code du commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant le montant supplémentaire des actions ordinaires de la Société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de

valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société. Le plafond de la présente délégation, est autonome et distinct du plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution.

2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs, pour mettre en oeuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

— Fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;

— Décider en cas de distributions d'actions gratuites :

- que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;

- que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;

- de procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

— de prélever sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en oeuvre la présente délégation, et généralement, de prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.

4. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

5. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Dix-neuvième résolution**

*(Autorisation au Conseil d'Administration d'utiliser les délégations d'augmentation et de réduction du capital social en période d'offre publique visant les titres de la Société).*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.233-32 et L.233-33 du Code de commerce :

1. décide expressément que toutes les délégations d'augmenter le capital social de la Société par l'émission d'actions et autres valeurs mobilières ainsi que les délégations de réduction du capital social, dont dispose le Conseil d'administration en vertu des résolutions adoptées par la présente Assemblée Générale pourront être utilisées même en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société, pour autant que les conditions légales et réglementaires soient réunies.

2. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### **Vingtième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des 10ème, 11ème et 12ème résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titre à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.
2. Cette délégation met fin le cas échéant, à compter de ce jour, à toutes autorisations antérieures données en la matière au Conseil d'administration par l'assemblée générale de la Société.
3. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

### **Vingt et unième résolution**

*(Plafond global des autorisations d'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital en cours de validité)*

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, et comme conséquence de l'adoption des résolutions qui précèdent, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées par la présente assemblée, au conseil d'administration, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément à la loi.

L'assemblée générale décide en outre que le montant nominal des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu des délégations conférées par la présente assemblée, ne pourra excéder un montant de trente millions (30.000.000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies.

### **Vingt-deuxième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil à l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés de la société ou des sociétés de son groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise).*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions d'une part, du Code de commerce et notamment de ses articles L.225-129-6 et L.225-138-1 et d'autre part, des articles L.3332-1 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration la compétence de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la Société existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital

de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus aux termes des résolutions qui précèdent.

2. Réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de la Société et aux salariés des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la délégation en vigueur adhérant à tout plan d'épargne ou à tout plan d'épargne interentreprises.

3. Décide que le prix de souscription des nouvelles actions, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L.3332-1 du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20 % ou de 30 % dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

4. Décide que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution.

5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :

— Arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment, décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération, dans la limite d'une durée maximale de trois ans ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;

— Constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;

— Accomplir directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités ;

— Apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;

— Imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

— Et, généralement, faire le nécessaire.

Le conseil d'administration pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à une ou plusieurs directeurs généraux délégués le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre

opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

6. Fixe dix-huit (18) mois la durée de la validité de la présente délégation ;

7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

# INFORMATIONS GENERALES SPECIFIQUES

## I – INFORMATION CONCERNANT L'EMETTEUR

### 1.1 – DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

Dénomination sociale : **Keyrus**

Siège Social : 155, rue Anatole France, 92593 Levallois Perret Cedex

### 1.2 – FORME JURIDIQUE

**Keyrus** est une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par les dispositions du Code de Commerce.

### 1.3 – REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES – CODE ACTIVITE

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre.

RCS Nanterre : 400 149 647

Code APE / NAF : 6202 A

### 1.4 – DATE DE CONSTITUTION – DUREE DE VIE

La Société a été créée le 3 mars 1995.

La durée de la Société est de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés soit jusqu'au 3 mars 2094.

### 1.5 – EXERCICE SOCIAL – (Art. 30 des Statuts)

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

### 1.6 – OBJET SOCIAL – (Art. 2 des Statuts)

La Société a pour objet tant en France qu'à l'étranger :

- Le conseil en informatique et électronique,
- La conception, la production, la réalisation, la commercialisation et la distribution de tous produits informatiques et électroniques,
- L'installation, la maintenance, l'exploitation de matériels, de logiciels ou de systèmes informatiques ou de transport ou de traitement de données,
- La formation en informatique et électronique,
- La délégation de personnel et l'assistance technique en informatique et électronique,
- Le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation ou de prise ou de dation ou de gérance de tous biens ou droits ou autrement,

Et, plus généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ou à tout patrimoine social.

## 1.7 – AUTRE INFORMATION

### a) Renseignements relatifs à la cotation de la société

#### Place de cotation

Les actions **Keyrus** sont admises à la négociation depuis le 20 juillet 2000. Elles sont désormais inscrites à la cote du marché Euronext de NYSE Euronext, compartiment C (Small Caps) de la Bourse de Paris. Aucune autre demande d'admission n'a été déposée sur une place étrangère.

#### Libellé

Libellé : **Keyrus**

Code Euroclear France : 7607

Code ISIN : FR0004029411

#### Organisme financier assurant le service des titres

##### CACEIS

Services Financiers Emetteurs

14 rue Rouget de Lisle

92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

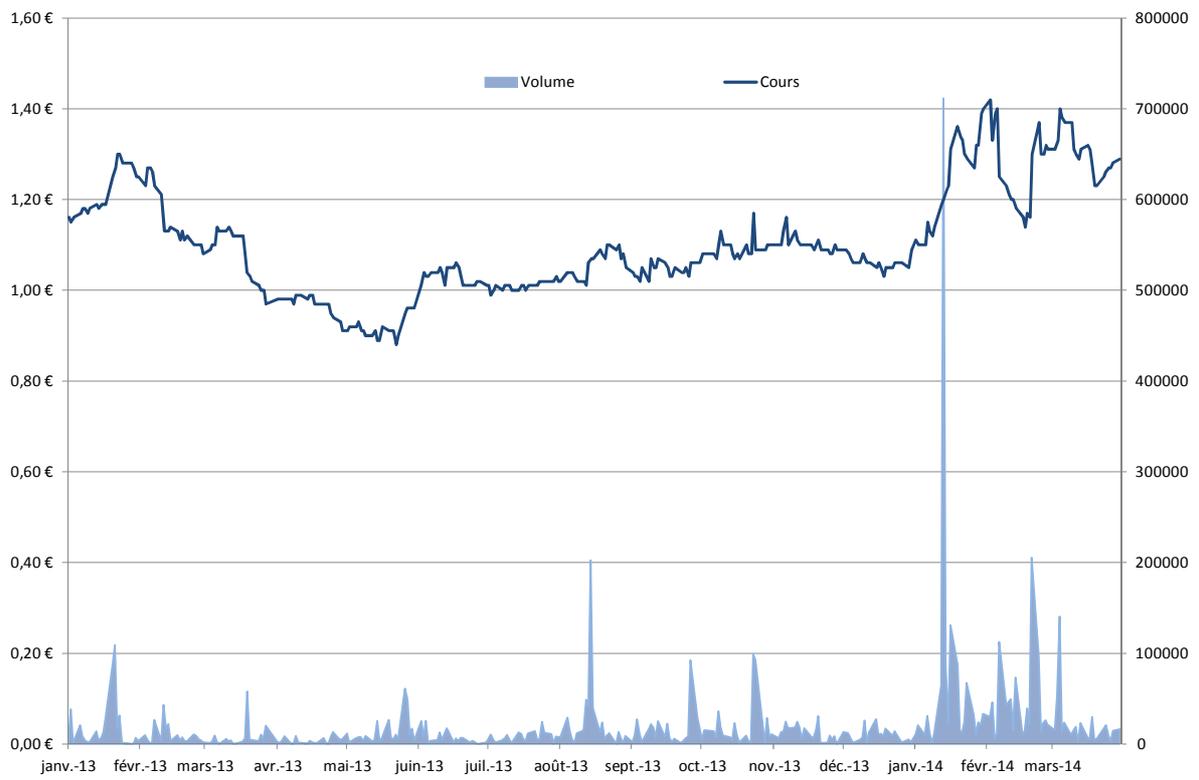
### b) Evolution du marché de l'action Keyrus

#### Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités

Mois	Volume			Cours		Capitalisation (en M€)
	Total	Moyen/jour	VWAP	Le plus bas	Le plus haut	
janv-13	399 309	18 150	1,22	1,15	1,30	21,02
févr-13	188 128	9 406	1,16	1,10	1,27	20,09
mars-13	142 122	7 106	1,08	0,97	1,14	18,62
avr-13	72 614	3 458	0,97	0,91	0,99	16,77
mai-13	283 560	12 889	0,92	0,88	0,96	15,87
juin-13	144 199	7 210	1,03	1,01	1,06	17,80
juil-13	172 297	7 491	1,01	0,99	1,03	17,45
août-13	515 180	23 417	1,06	1,01	1,10	18,28
sept-13	322 738	15 368	1,04	1,02	1,07	18,04
oct-13	433 914	19 723	1,09	1,06	1,17	18,85
nov-13	252 918	12 044	1,10	1,08	1,16	19,06
déc-13	201 375	10 069	1,06	1,03	1,09	18,38
janv-14	1 441 455	65 521	1,24	1,10	1,40	21,46
févr-14	904 364	45 218	1,27	1,14	1,42	21,89
mars-14	430 318	21 516	1,30	1,23	1,40	22,52

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2013

## Cotations et volumes traités



## II – INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

### 2.1 – CAPITAL SOCIAL

#### 2.1.1 Capital social souscrit ou autorisé

##### a) Capital souscrit

Au 31 décembre 2013, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

##### b) Capital autorisé non émis

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<p><i>Augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes valeurs mobilières</li> <li>- en cas d'émission d'obligations et titres de créances</li> </ul>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	3.000.000 €  30.000.000 €	/	3.000.000 €  30.000.000 €
<p><i>Augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes valeurs mobilières</li> <li>- en cas d'émission d'obligations et titres de créances</li> </ul>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	3.000.000 €  30.000.000 €	/	3.000.000 €  30.000.000 €
<p><i>Autorisation conférée à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions</i></p>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	10 % du capital	/	10 % du capital

<b>Types d'autorisation</b>	<b>A.G.E.</b>	<b>Echéances</b>	<b>Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée</b>	<b>Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation</b>	<b>Autorisation résiduelle</b>
<i>Délégation de compétence donnée au Conseil à l'effet de créer toute action ou valeur mobilière immédiatement ou à terme à une quotité dans le capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	3.000.000 30.000.000		3.000.000 30.000.000
<i>Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions nouvelles ou de tout type de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital en vue de rémunérer des apports en nature</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
<i>Augmentation de capital social par incorporation de réserves, primes ou bénéfices</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	3.000.000 €	/	3.000.000 €
<i>Augmentation du montant des émissions initiales en cas de demandes excédentaires lors d'une augmentation avec maintien du droit préférentiel de souscription de capital</i>	21 mai 2013	30 jours suivant la clôture de la souscription de capital initiale	15% de l'augmentation initiale	/	15 % de l'augmentation initiale
<i>Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et salariés</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
<i>Renouvellement du programme de rachat d'actions</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<i>Délégation de compétence donnée au conseil de l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés de la société ou des sociétés de son groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
<i>Délégation à l'effet d'émettre des BSPCE avec suppression du DPS des actionnaires au profit des salariés et mandataires sociaux</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	375.000	/	375.000
<i>Délégation à l'effet d'émettre des BASA avec suppression du DPS au profit des salariés et mandataires sociaux</i>	21 mai 2013	21 novembre 2014 (18 mois)	375.000	/	375.000

### 2.1.2 Actions non représentatives de capital

Il n'existe pas d'actions non représentatives du capital.

### 2.1.3 Actions propres détenues directement ou indirectement par la société

Descriptif du programme de rachat d'actions à autoriser par l'Assemblée Générale mixte du 21 mai 2013

#### I – Cadre Juridique

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 22 mai 2014.

## **II – Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2013**

Au 31 décembre 2013, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie. A cette date, la société détenait 975.008 actions en propre, soit 5,6% du capital.

## **III - Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2014 (informations non auditées)**

Au 31 mars 2014, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.644.672 actions en propre, soit 9,5 % du capital.

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

Au 31 décembre 2013, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| ▪ Contrat de liquidité : | 38.400 titres.  |
| ▪ Autres titres :        | 936.608 titres affectés aux autres finalités prévues par le plan de rachat. |

## **V – Finalités du programme de rachat renouvelé**

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 22 mai 2014 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.

## **VI – Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres de capital**

*Part maximal du capital de la société susceptible d'être rachetée – caractéristiques des titres de capital :*

Eu égard à l'augmentation de capital intervenue le 30 mars 2011, par attribution d'actions gratuites aux salariés, la part maximale susceptible d'être rachetée est de 10% du capital de la société, qui au jour du renouvellement du programme par l'assemblée correspond à 1.727.870 actions.

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2013, soit 975.008 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 752.779, soit 4,4% du capital.

***Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds :***

Le prix d'achat ne pourra excéder 2 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 1.505.558 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

***Modalités de rachat :***

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

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

**VII – Durée du programme de rachat**

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 21 mai 2013 et expirera donc au plus tard le 21 novembre 2014. 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 2013.

**VIII – Bilan du précédent programme – Tableau de déclaration synthétique**

Le présent programme est destiné à se substituer au programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 21 mai 2013.

Au cours de l'exercice 2013, la Société a acheté 261.797 actions propres ; 669.664 actions ont été achetées par la Société entre le 1er janvier 2014 et le 31 mars 2014.

A ce jour, la Société n'a aucune position ouverte sur des produits dérivés.

Au 31 mars 2013, la Société détenait 975.008 actions propres au titre du programme de rachat d'actions. Aucune action acquise par la Société n'a été annulée au cours des vingt-quatre derniers mois.

Par ailleurs, la Société n'a pas fait usage de produits dérivés.

## Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2013	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	5,64%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	975 008
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 143
Valeur de marché du portefeuille (K€)	1 063

Bilan de l'exécution du programme entre le 1er Janvier et le 31 mars 2014			
	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 31 mars 2014
	Achats	Vente/ Transferts	
Nombre de titres	889 702	220 038	-
Cours moyen des transactions €	1,12	1,24	-
Montants K€	996 153	271 765	-

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2014 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

### 2.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Les autres titres donnant accès au capital comprennent des stocks options, des Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise (BSPCE) et des Bons de Souscription d'Actions (BSA) et des bons de souscription et/ou d'achat d'Actions Remboursables (BSAAR).

Les différents plans sont résumés ci-après :

#### a) Actions gratuites

Le groupe a attribué à ses salariés et à ses cadres dirigeants des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions des plans d'actions gratuites en 2008 & 2009. Les règles applicables peuvent être différentes en fonction des plans. La période d'exercice varie selon les bénéficiaires. Les stock-options peuvent être exercées soit dès qu'elles sont acquises, soit après une période de présence. Quelle que soit la durée de la période d'exercice, les stock-options ne pourront être exercées au-delà de 5 ans après la date d'octroi. Lorsqu'une option est exercée, le dénouement se fait uniquement sous forme d'action

Seuls les plans de stock-options émis à partir du 7 novembre 2002 et les stock-options dont les droits n'ont été acquis que postérieurement au 1er janvier 2005 sont comptabilisés selon IFRS 2. Les options dont les droits ont été entièrement acquis au 31 décembre 2004 ne donnent donc pas lieu à la comptabilisation d'une charge en 2004 ou lors des exercices suivants. Il est précisé que les plans de stock d'options sont devenus caducs le 27 novembre 2010. Au cours de l'exercice 2013, aucun exercice d'option n'a été effectué.

L'impact net de produits et de charges au titre des plans d'actions gratuites s'élèvent à +49K€ (-164K€ en 2012). Ces plans sont détaillés en note 24 des comptes consolidés.

#### b) Bons de Souscription d'Actions et/ou d'achat d'actions remboursables

Par décision en date du 12 août 2008, le Président, sur délégation de l'assemblée générale et du Conseil d'administration, a décidé l'émission de 26.000 obligations assorties chacune de 211 bons de souscription et/ou d'achat d'actions remboursables (OSAAR), soit au total de 5.486.000 BSAAR

donnant droit chacun, au choix de l'émetteur, à la souscription ou d'achat de une action nouvelle ou existante.

La société EMC CAPITAL PARTNER, dont l'actionnaire principal est Monsieur Eric COHEN, qui détenait au 31 décembre 2009 4.867.981 BSAAR a cédé aux managers de la société 1.437.500 BSAAR. Par ailleurs, le Conseil d'administration du 30 juillet 2010, a décidé l'annulation de 2.830.481 BSAAR. Au 31 décembre 2013, la société EMC CAPITAL PARTNER détient 600.000 BSAAR. Cette transaction a été faite, le 30 juillet 2010 sur la base d'une expertise indépendante validant la valeur de 20 centimes d'€ par BSAAR.

	31/12/2013
<b>Date de l'assemblée</b>	27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 201
Nombre de bons caducs au 31/12/2013	0
Nombre de bons exercés	0
Nombre de bons exerçables au 31/12/2013	0
Nombre total d'actions souscrites	0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201
Dont dirigeants	1 100 000
Nombre de personnes concernées	59
Dont dirigeants	2
	A tout moment
	à partir du
Date d'exercice des bons	12/08/2010
	jusqu'au
	12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €

### **2.1.5 Droits d'acquisition, obligation attachées au capital souscrit non libéré**

Non applicable

### **2.1.6 Options ou accords conditionnels ou inconditionnels**

Non applicable

## 2.1.7 Evolution historique du capital

Depuis sa création le capital de la société a évolué comme suit

ATE DE L'OPERATION	OPERATION	NOMBRE D'ACTIONS EMISES	MONTANT DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL	PRIME D'EMISSION OU D'APPORT PAR ACTION	MONTANT CUMULE DES PRIMES D'EMISSION OU D'APPORT	MONTANT CUMULE DU CAPITAL SOCIAL	NOMBRE CUMULE TOTAL D'ACTIONS
26/01/1995	Constitution	500 <sup>1</sup>	50.000 FRF	-	-	50.000 FRF	500 <sup>1</sup>
07/03/1997	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	3.000 <sup>1</sup>	300.000 FRF	-	-	350.000 FRF	3.500 <sup>1</sup>
06/04/1998	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	26.500 <sup>1</sup>	2.650.000 FRF	-	-	3.000.000 FRF	30.000 <sup>1</sup>
15/04/1999	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	40.000 <sup>1</sup>	4.000.000 FRF	-	-	7.000.000 FRF	70.000 <sup>1</sup>
13/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	10.430.000	35.356,88 €	-	-	1.102.500 €	10.500.000
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	228.672	24.010,56 €	2.262.709,44 €	2.262.709,44 €	1.126.510,56 €	10.72872
28/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de primes</i>	0	1.555.657,44 €	-	707.052,00 €	2.682.168 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	287.060	71.765,00 €	2.368.245 €	3.075.297,00 €	2.753.933 €	11.015.732
19/05/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	215.221	53.805,25 €	2.098.404,75 €	5.173.701,75 €	2.807.738,25 €	11.230.953
19/07/2000	Augmentation de capital (introduction au Nouveau Marché) <i>apport en numéraire</i>	2.465.331	616.332,75 €	17.257.317,00 €	22.431.018,75 €	3.424.071 €	13.696.284
9/09/2004	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	165.750	41.437,50 €	151.081,12 €	22.582.099,87 €	3.465.508,50 €	13.862.034
18/11/2004	Augmentation de capital <i>Emission de BSA gratuits</i>	2.127.760	531.940,00 €	3.723.580,00 €	26.305.679,87 €	3.997.448,50 €	15.989.794
04/04/06	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	556.000	139.000,00 €	866.413,00 €	27.172.092,87 €	4.136.448,50 €	16.545.794
08/03/07	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	504.600	126.150,00 €	628.462,00 €	27.800.554,87 €	4.262.598,50 €	17.050.394
28/06/07	Augmentation de capital <i>Fusion Keyrus/ Zeni Corporation</i>	20.976	5.244,00 €	83.904,00 €	27.884.458,87 €	4.267.842,50 €	17.071.370
14/02/08	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	3.000	750,00 €	2.876,40 €	27.887.335,27 €	4.268.592,50 €	17.074.370
30/03/11	Augmentation de capital <i>Attribution d'actions gratuites</i>	203.500	50.875 €	-	27.887.335,27 €	4.319.467,50 €	17.277.870

## **2.1.8 Capital potentiel**

Le capital potentiel se résume de la façon suivante :

Compte tenu du total des actions potentielles à créer, la dilution totale maximale au 31 mars 2013 (rapport du nombre de titres pouvant être créés sur le nombre de titres composant le capital social) est de 2,4% comme en mars 2013.

## **2.2 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS**

### **2.2.1 Objet social (art. 2 des statuts)**

Ce sujet est traité au paragraphe 1.6 de ce chapitre.

### **2.2.2 Formes des actions (art. 8 des statuts)**

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi.

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire, sous réserve de la législation en vigueur et des présents statuts. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas intégralement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

La société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L. 228-2 du Code de commerce, la société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

### **2.2.3 Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance (articles 13, 14, 16, 17, 18, 19 et 20 des statuts)**

L'administration de **Keyrus** est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 2013 de 6 membres. Le mandat des administrateurs est d'une durée de six ans renouvelable. Toutefois, Monsieur Didier TAUPIN a été révoqué de son mandat d'administrateur le 6 janvier 2014 et n'a pas été remplacé.

Les statuts de **Keyrus** prévoient que le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président ; il détermine sa rémunération et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration prépare et présente les états financiers semestriel et annuel et convoque les assemblées d'actionnaires.

Les réunions du conseil d'administration, peuvent être effectuées aussi souvent que le nécessitent les intérêts de la Société, sont normalement convoquées et présidées par le Président-Directeur Général. Le quorum est constitué par la moitié des membres du conseil et les décisions sont prises après un vote de la majorité des membres présents ou représentés par d'autres administrateurs du Conseil.

Par décision du conseil d'administration en date 25 juillet 2005, les administrateurs ont décidé de confier la direction générale de la société au Président du conseil d'administration. Ces fonctions sont exercées par Eric COHEN.

Ses pouvoirs sont ceux définis par la loi et n'ont été limités ni statutairement, ni lors de sa désignation par le conseil.

Le Président peut être assisté par des directeurs généraux délégués qui disposent des mêmes pouvoirs.

Le Directeur Général, s'il est administrateur, est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur.

Il en est de même pour le directeur général délégué.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

La société n'a pas de censeurs, ni d'administrateurs élus par les salariés. Il n'existe pas de règlement intérieur.

#### **2.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes (art.11 des statuts)**

Il n'existe pas de privilèges ni de restrictions attachés à certaines actions ou catégorie d'actions.

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, le boni de liquidation et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales dans les conditions légales et statutaires.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre (4) ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfice ou primes, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute cession ou transmission d'actions entraîne la perte du droit de vote double, sauf transmission à un ayant droit par suite de succession, liquidation de communauté de biens entre époux ou donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, laquelle n'interrompt pas le délai nécessaire à l'acquisition du droit de vote double.

Au 31 mars 2014, le nombre d'actions à droit de vote double est de 10.138.104.

Le droit de vote attaché aux actions appartient, sauf convention contraire, à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

### **2.2.5 Modalités nécessaires pour modifier les droits des actionnaires**

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés par décision des assemblées générales extraordinaires et après ratification de l'assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

### **2.2.6 Assemblées Générales d'actionnaires**

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

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

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

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

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

Toutefois, le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription des actionnaires sur les registres de la société ou à la production d'un certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'assemblée des actions inscrites dans ce compte, trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

Les actionnaires qui n'ont pas libéré leurs actions des versements exigibles n'ont pas accès aux assemblées.

En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

A chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social et, dans les assemblées spéciales, sur l'ensemble des actions de la catégorie intéressée conformément aux dispositions légales.

En cas de vote par correspondance, il n'est tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires parvenus à la société dans le délai ci-dessus.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Les assemblées spéciales sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que l'assemblée générale extraordinaire, sous réserve des dispositions particulières qui sont applicables aux dites assemblées.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité des actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification.

### **2.2.7 Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société**

Il n'existe pas de clauses particulières susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société.

### **2.2.8 Affectation des résultats (art.24 des statuts)**

Le compte de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent (5 %) au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Le prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserves en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ou de reporter à nouveau.

## **2.2.9 Autres dispositions statutaires**

### **a) Franchissements de seuils de participation**

Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à cinq pour cent (5%) du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage ou encore le tiers ou les deux tiers du capital ou des droits de vote est tenu, au plus tard le 4<sup>ème</sup> jour de négociation suivant le jour de franchissement du seuil et avant la clôture du marché, de déclarer à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions ou des droits de vote y attachés qu'il possède, ainsi que le nombre de titres qu'il possède donnant accès à terme aux actions à émettre et des droits de vote qui y seront attachés.

Cette obligation de déclaration des franchissements de seuils est également applicable pour les franchissements de seuil à la baisse.

Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens du 1<sup>er</sup> alinéa et indiquer la ou les dates d'acquisition.

Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-9 et suivants du Code de commerce.

Cette déclaration doit parvenir à l'Autorité des Marchés Financiers dans le délai susvisé.

A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la déclaration. Dans ce cas, les actions privées du droit de vote ne retrouvent ce droit qu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Par ailleurs le Tribunal de Commerce, sur demande du président de la société, d'un actionnaire ou de l'AMF peut prononcer la suspension pour une durée n'excédant pas 5 ans, de tout ou partie des droits de vote de l'actionnaire défaillant.

La personne tenue à l'information doit déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil de 10 %, 15 %, 20 % ou 25 % en capital ou en droit de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.

### **b) Titres au porteur identifiables**

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L.228-2 du Code de commerce, la Société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et, le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Il n'existe pas de dispositions statutaires ou contractuelles restreignant les modifications de capital social par rapport aux dispositions légales ou réglementaires.

### III – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D’EXPERTS ET DECLARATIONS D’INTERETS

La direction du groupe n’a pas connaissance d’informations provenant de tiers ou de déclaration d’expert ou d’intérêt qui devrait être mentionnées dans le présent document de référence.

### IV – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet ([www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)) ainsi que par l’intermédiaire de son agence de diffusion des publications financières : Actus News.

La communication des éléments financiers trimestriels, semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l’année à venir est le suivant :

▪ Chiffre d’affaires 4 <sup>e</sup> trimestre 2013 :	6 février 2014
▪ Résultats annuels 2013 :	18 mars 2014
▪ Chiffre d’affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2014 :	6 mai 2014
▪ Assemblée Générale des Actionnaires :	22 mai 2014
▪ Chiffre d’affaires 2 <sup>e</sup> trimestre 2014 :	25 juillet 2014
▪ Résultats semestriels 2014 :	19 septembre 2014
▪ Chiffre d’affaires 3 <sup>e</sup> trimestre 2014 :	13 novembre 2014
▪ Chiffre d’affaires 4 <sup>e</sup> trimestre 2014 :	12 février 2015

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu lors de la publication des résultats.

La réunion concernant les résultats de l’exercice 2013 a eu lieu le 18 mars 2014 à 17h30 et la réunion concernant les résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2014 est prévue le 19 septembre 2014 à 17h30.

Pendant la durée de validité du document de référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège de la société :

- Les statuts de la société
- Tous les rapports, courriers et autres documents dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence
- Les informations financières historiques de l’émetteur pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

Les rapports annuels sont disponibles au siège social de la société, 155 rue Anatole France, 92300 Levallois Perret, ainsi que sur le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com). Ces communiqués sont en outre relayés via un service professionnel de diffusion et consultables sur les principaux sites boursiers, accessibles à tous publics, tels que Boursorama, Boursier.com, Euronext...

- Le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com) propose dans une rubrique dédiée aux actionnaires, analystes/investisseurs et journalistes l’ensemble des informations financières et d’activité de **Keyrus** mises à jour, en français et en anglais. Les communiqués de **Keyrus** y sont clairement disponibles ainsi que tous les documents utiles aux actionnaires : Documents de références, Comptes consolidés semestriels, Notes de rachat d’action...
- **Keyrus** participe occasionnellement à des salons (Smallcap et Midcap events), à des roadshows ainsi qu’à d’autres manifestations destinées aux analystes, investisseurs et actionnaires afin d’offrir une communication active sur les activités et résultats du Groupe tout au long de l’année.

- Un Service Titre assure en propre et gratuitement la tenue des comptes titres au nominatif pur. Les actionnaires souhaitant inscrire leurs titres sous cette forme peuvent le faire en adressant leur demande à :

**CACEIS**  
 Services Financiers Emetteurs  
 14 rue Rouget de Lilles  
 92862 ISSY LES MOULINEAUX Cedex 09

- Un service d'informations aux actionnaires et investisseurs, interne à l'entreprise, est disponible du lundi au vendredi de 9H00 à 18H00, au siège de l'entreprise.

## V - CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

### 5.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **DELOITTE et Associés**

Représenté par Monsieur Laurent HALFON

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

Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1<sup>er</sup> décembre 1999

Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

#### **CABINET RBA**

Représenté par Madame Soly BENZAQUEN

5, rue de Prony  
 75017 Paris

Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1<sup>er</sup> décembre 1999

Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

### 5.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

#### **Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables**

Représenté par Monsieur Alain PONS

7, villa Houssay  
 92200 Neuilly-sur-Seine

#### **Monsieur Jean Claude SARFATI**

5, rue de Prony  
 75017 Paris

## TABLEAU RELATIF A LA PUBLICITE DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

en k€	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				DFK				Pontbrian Roy Ethier & associés					
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%			
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012		
<b>Audit</b>																						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																						
- Emetteur	85	88	66%	73%	31	60	31%	65%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%						
- Filiales intégrées globalement	43	32	34%	27%	69	32	69%	35%	31	22	100%	100%	-	12	100%	100%	14	14	100%	100%		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																						
- Emetteur	-	-	-	-	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-
<i>Sous-total</i>	128	120	100%	100%	100	92	100%	100%	31	22	100%	100%	-	12	0%	100%	14	14	100%	100%		
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>																						
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-
<b>TOTAL</b>	128	120	100%	100%	100	92	100%	100%	31	22	100%	100%	-	12	0%	100%	14	14	100%	100%		

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont **MAZARS & ASSOCIES** pour **Keyrus do Brazil** et **PONTBRIAN ROY ETHIER** pour **Keyrus Canada**. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012 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.

## VI - PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT

### 6.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT

Monsieur **Eric COHEN** en sa qualité de Président-Directeur Général de la société **Keyrus**

### 6.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint figurant en page 78 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Fait à Levallois-Perret,  
Le 30 avril 2014

**Eric COHEN**  
Président-Directeur Général

# TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance suivante renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement Européen N° 809/ 2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE du Parlement Européen et du Conseil et aux pages du présent Document de Référence.

Rubriques du Règlement N°809/ 2004	Pages du Document de Référence
<b>1 – PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT .....</b>	
- Personne responsable des informations.....	230
- Attestation du responsable du document de référence.....	230
<b>2 – CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES .....</b>	
- Noms et Coordonnées .....	228
- Tableau sur la publicité des honoraires des Commissaires aux Comptes.....	229
<b>3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES .....</b>	<b>3</b>
<b>4 – FACTEURS DE RISQUES.....</b>	<b>87</b>
<b>5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
- Historique et évolution de la Société.....	4
- Informations juridiques concernant la Société.....	211
- Investissements.....	42
<b>6 – APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
- Principales activités.....	6
- Principaux marchés.....	30
- Événements exceptionnels.....	S.O.
- Dépendance à l'égard des Brevets et Licences .....	43
- Concurrence.....	37
<b>7 – ORGANIGRAMME</b>	
- Description et organigramme du Groupe .....	39
- Principales filiales du Groupe.....	40
<b>8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS.....</b>	<b>S.O.</b>
<b>9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT CONSOLIDÉS.....</b>	
- Situation financière.....	130
- Résultat d'exploitation .....	130
- Rapport des Commissaires aux Comptes .....	166

<b>10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
- Informations sur les capitaux.....	134
- Flux de trésorerie.....	133
- Conditions d’emprunts, structure de financement de l’émetteur et restrictions à l’utilisation des capitaux.....	159
<b>11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES.....</b>	<b>43</b>
<b>12 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES.....</b>	
- Tendances.....	84
- Incertitudes sur les tendances.....	87
<b>13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE.....</b>	<b>S.O.</b>
<b>14 – ORGANES D’ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE.....</b>	
- Informations concernant les membres des organes d’administration et de direction .....	52
- Conflits d’intérêts au niveau des organes d’administration, de direction et de la Direction Générale .....	54
<b>15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES.....</b>	
- Rémunérations versées.....	54
- Provisions .....	S.O.
<b>16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....</b>	
- Mandats.....	126
- Contrats de service .....	S.O.
- Comités .....	71
- Conformités aux règles du gouvernement d’entreprise.....	67
<b>17 – SALARIÉS.....</b>	
- Répartition des effectifs.....	104
- Participations et stock-options des mandataires sociaux .....	101
- Accord de participation au capital .....	S.O.
<b>18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES.....</b>	<b>99</b>
<b>19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS.....</b>	<b>60</b>
<b>20 – INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L’ÉMETTEUR</b>	
- Etats financiers.....	130
- Informations financières historiques.....	129
- Vérification des informations financières.....	166 & 186
- Politique de distribution de dividendes .....	S.O.
- Procédures judiciaire et d’arbitrage.....	S.O.
<b>21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
- Capital social.....	211

- Acte constitutif et statuts.....	222
<b>22 – CONTRATS IMPORTANTS.....</b>	<b>S.O.</b>
<b>23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D’EXPERTS ET DÉCLARATIONS D’INTÉRÊTS.....</b>	<b>227</b>
<b>24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....</b>	<b>227</b>
<b>25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS.....</b>	<b>145</b>

Légende : S.O. : Sans Objet

# TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport de Gestion du Groupe **Keyrus** prévu par les articles L.225-100 et L.225-100-2 du Code du Commerce.

Les parties du Document de Référence correspondant aux différentes parties du Rapport de Gestion du Groupe sont présentées ci-dessous.

---

Information	Pages du Document de Référence
-------------	--------------------------------

---

## RAPPORT DE GESTION

- Activité et évolution des affaires/ Résultats/Situation financière et indicateurs de performance...	56
- Utilisation des instruments financiers par la Société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation..	56
- Description des principaux risques et incertitudes .....	87
- Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France .....	95
- Faits postérieurs à la clôture/ Perspectives d'avenir .....	84/86
- Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices .....	95
- Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse .....	90
- Achat et ventes d'actions propres .....	219
- Rémunération des mandataires sociaux .....	101
- Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres .....	102
- Mandates et fonctions des mandataires sociaux .....	126
- Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique .....	105
- Actionnariat .....	99
- Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital .....	S.O.
- Informations sociales et environnementales .....	44
- Activités en matière de recherche et de développement .....	43
- Délais de paiement fournisseurs de la société <b>Keyrus</b> .....	94

## ANNEXES

- Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital .....	S.O.
- Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices .....	124
- Rapport du Président du Conseil d'Administration .....	67

# TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE PROJET DE DÉCRET 'RSE'

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments tels qu'exigés aux termes des articles du Code du Commerce R.225-104 et R.225-105 et projet de décret d'application de la loi N° 2010-788 du 12 juillet 2010 (Dite Grenelle 2).

---

Rubriques du Règlement	Pages du Document de Référence
------------------------	--------------------------------

---

## INFORMATIONS SOCIALES

### Emploi

- Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique) .....3/47
- Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement).
- Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement) 48
- Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salarial).....NB\*

### Organisation du travail

- Organisation du temps de travail (durée du temps de travail pour les salariés à temps plein et à temps partiel, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure à la société) .....NB\*
- Absentéisme (motifs) ..... NB\*

### Relations sociales

- Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel) ..... NB\*
- Bilan des accords collectifs .....NB\*
- Œuvres sociales .....NB\*

### Santé et sécurité

- Conditions d'hygiène et de sécurité.....NB\*
- Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail .....NB\*
- Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles .....NB\*
- Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT .....47

### Formation

- Nombre total d'heures de formation .....NB\*
- Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés .....48

### Diversité et égalité des chances (politique mise en œuvre et mesures prises en faveur)

- Égalité entre les femmes et les hommes ..... NB\*
- Emploi et insertion des personnes handicapées ..... NB\*
- Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité .....45

## INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### Politique générale en matière environnementale

- Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification .....48
- Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement .....49
- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.....49
- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement ..... NB\*

### Pollution et gestion des déchets

- Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.....51
- Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets .....49
- Prise en compte des nuisances sonores .....49
- Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité .....49

### Utilisation durable des ressources

- Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales..... NB\*
- Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation ..... NB\*
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables .....51
- Utilisation des sols ..... NB\*

### Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

- Rejets de gaz à effet de serre .....51
- Prise en compte des impacts du changement climatique..... NB\*
- Protection de la biodiversité .....51
- Mesures prises pour limiter les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ..... NB\*

## INFORMATIONS SOCIÉTALES

### Impact territorial, économique et social de l'activité

- Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional ..... NB\*
- Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales ..... NB\*

### Relations avec les parties prenantes

- Conditions du dialogue avec les parties prenantes .....44
- Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat .....45

### Sous-traitance et fournisseurs

- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux .....51
- Importance de la sous-traitance .....51
- Responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants .....51

### **Loyauté des pratiques**

- Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption .....51
- Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs ..... NB\*
- Actions engagées en faveur des droits de l'homme .....44

\*NB : La société **Keyrus** apporte pour remarque qu'à ce stade des plans d'actions qu'elle met en place pour répondre de manière précise et détaillée aux exigences du projet de décret « RSE » sus-mentionné, elle n'est pas en mesure, compte tenu de la dimension internationale de ses activités, d'apporter une réponse quantifiée sur l'ensemble des actions et mesures citées plus haut au moment de la publication de ce Document de Référence.



### **Siège social**

155 rue Anatole France  
92593 Levallois-Perret Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 34 10 00

Fax : +33 (0)1 41 34 10 10

email : [actionnaires-keyrus@keyrus.com](mailto:actionnaires-keyrus@keyrus.com)

[www.keyrus.com](http://www.keyrus.com)

**Keyrus** 